

**KEBIJAKAN KEPALA SEKOLAH DAN KINERJA GURU  
(STUDI TERHADAP PERSPEKTIF PEMBINAAN SMA NEGERI I  
WATANG PULU KABUPATEN SIDRAP)**



**Tesis**

**Diajukan untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Memperoleh  
Gelar Magister dalam Bidang Dirasah Islamiyah pada  
Program Pascasarjana UIN Alauddin  
Makassar**

**Oleh :**

**ABDUL RASYID  
NIM : 80100208024**

**PROGRAM PASCASARJANA  
UIN ALAUDDIN MAKASSAR  
2010**

## PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Dengan penuh kesadaran, penyusun yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis ini benar adalah hasil karya penyusun sendiri. Jika di kemudian hari terbukti bahwa ia merupakan duplikat, tiruan, plagiat, atau dibuat oleh orang lain, sebagian atau seluruhnya, maka tesis dan gelar yang diperoleh karenanya batal demi hukum.

Sidrap, 5 Juli 2010

Penyusun,

ABDUL RASYID

NIM:80100208024



## PENGESAHAN TESIS

Tesis dengan judul "**Kebijakan Kepala Sekolah dan Kinerja Guru ( Studi terhadap Perspektif Pembinaan SMA Negeri 1 Watang Pulu Kabupaten Sidrap )**", yang disusun oleh saudara Abdul Rasyid, NIM: 80100208024, telah diujikan dan dipertahankan dalam sidang Ujian *Munaqasyah* yang diselenggarakan pada hari Senin, 28 Juni 2010 M, bertepatan dengan tanggal 15 Rajab 1431 H, dinyatakan telah dapat diterima sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister dalam bidang Pendidikan Agama Islam pada Program Pascasarjana UIN Alauddin Makassar.

### Promotor :

1. Prof.Dr. H. Abd.Rahman Halim,M.Ag. ( . . . . . )
2. Prof.Dr.H. M.Nasir A.Baki,M.A. ( . . . . . )

### Penguji :

1. Prof. Dr. H. Abd. Rahman Getteng ( . . . . . )
2. Prof. Dr. H. M. Sattu Alang, M.A. ( . . . . . )
3. Prof. Dr. H. Abd. Rahman Halim, M.Ag. ( . . . . . )
4. Prof. Dr. H.M. Nasir A. Baki, M.A. ( . . . . . )

Makassar, 5 Juli 2010

Diketahui Oleh :  
Ketua Program Studi  
Dirasah Islamiyah,

Direktur Program Pascasarjana  
UIN Alauddin Makassar,

**Dr. Muljono Damopolii, M.Ag.**  
NIP. 19641110 199203 1 005

**Prof. Dr. H. Ahmad M. Sewang, M.A.**  
NIP. 19520811 198203 1 001

## KATA PENGANTAR

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على اشرف الانبياء والمرسلين وعلى  
آله واصحابه اجمعين امابعد

Segala puji bagi Allah swt. serta rasa syukur kami panjatkan kepada-Nya atas karunia dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tahap akhir dalam studi ini. Sesungguhnya atas karunia dan rida-Nya pula segala hambatan dan kesulitan-kesulitan yang dihadapi selama penelitian dan penulisan tesis ini dapat diselesaikan dengan baik.

Banyak bantuan dan dukungan dari berbagai pihak yang diterima dalam penyelesaian tesis ini, karena itu pada tempatnyalah penulis mengucapkan terima kasih dan penghargaan yang setulusnya atas bantuan dan dukungan tersebut. Semoga, semuanya itu menjadi amal baik yang berguna bagi kita semua kelak.

Ucapan terima kasih penulis haturkan kepada Prof. Dr. H. Azhar Arsyad, M.A., selaku Rektor UIN Alauddin Makassar, Prof. Dr. H. Ahmad M. Sewang, M.A., selaku Direktur Program Pascasarjana, Prof. Dr. H. Moch.Qasim Mathar, M.A., selaku Asisten Direktur I Program Pascasarjana UIN Alauddin Makassar, Dr. H. Kamaluddin Abu Nawas, M.Ag, selaku Asisten Direktur II Program Pascasarjana UIN Alauddin Makassar, dan Dr. Muljono Damopolii, M.Ag., selaku Ketua Program Studi S2 Dirasah Islamiyah Program Pascasarjana UIN Alauddin

Makassar, kepada seluruh Dosen PPs UIN, Kepala Tata Usaha PPs UIN, dan kepada seluruh staf pegawai PPs UIN Alauddin Makassar.

Rasa hormat, penghargaan, dan ucapan terima kasih tiada terhingga penulis sampaikan pula kepada yang terhormat Promotor Prof. Dr. H. Abd Rahman Halim, M.Ag. yang selalu mengingatkan penulis untuk konsentrasi menyelesaikan tesis ini; Prof. Dr. H. M. Nasir A. Baki, MA., selaku Promotor yang selalu memberikan penguatan-penguatan motivasi dan inspirasi demi penyelesaian tesis ini, semoga mendapatkan berkah tiada terhingga dari Allah swt.

Terima kasih juga penulis sampaikan kepada pimpinan, tempat penulis mengabdikan terutama kepada Drs. H. Mursalim, M.Si., selaku Kepala Sekolah SMA Negeri 1 Watang Pulu atas kesempatan yang diberikan untuk melanjutkan studi serta bantuan-bantuan yang diberikan selama ini, kepada teman-teman mengajar atas inspirasinya sehingga penulis belajar menjadi orang sabar.

Secara khusus ucapan terima kasih dan penghargaan yang setulus-tulusnya disampaikan kepada orang tua saya yang tercinta, istri tercinta yang dengan setia dan penuh pengorbanan mendampingi penulis menghadapi masa-masa sulit penyelesaian studi ini.

Akhirnya kepada semua pihak yang tidak sempat disebutkan namanya, terutama Tim Peneliti, para informan, terima kasih atas bantuan dan dukungannya semoga apa yang telah diberikan mendapat rida dan imbalan dari Allah swt.

Sidrap, 5 Juli 2010

Abdul Rasyid

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL -----	i
HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN TESIS -----	ii
HALAMAN PENGESAHAN -----	iii
KATA PENGANTAR -----	iv
DAFTAR ISI -----	vi
DAFTAR TABEL -----	viii
DAFTAR TRANSLITERASI -----	ix
ABSTRAK-----	xi
BAB I : PENDAHULUAN -----	1
A. Latar Belakang Masalah-----	1
B. Rumusan Masalah -----	9
C. Definisi Operasional dan Ruang Lingkup Penelitian -----	10
D. Kajian Pustaka -----	14
E. Tujuan dan Kegunaan Penelitian -----	18
F. Garis Besar Isi Tesis-----	19
BAB II : TINJAUAN TEORITIS -----	21
A. Tinjauan Umum Kebijakan Kepala Sekolah -----	21
B. Tinjauan Umum Tentang Kinerja Guru-----	49
C. Kerangka Teoritis -----	69

BAB III : METODE PENELITIAN -----	72
A. Jenis dan Lokasi Penelitian -----	72
B. Pendekatan Penelitian -----	73
C. Sumber Data-----	74
D. Instrumen Penelitian -----	75
E. Teknik Pengumpulan Data -----	77
F. Teknik Pengolahan dan Analisis Data-----	79
G. Teknik Pegujian Keabsahan Data-----	81
BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN -----	83
A. Hasil Penelitian -----	83
1. Sejarah SMA Negeri 1 Watang Pulu -----	83
2. Proses Implementasi Kebijakan Kepala Sekolah -----	97
3. Hasil Implementasi Kebijakan Kepala Sekolah-----	120
B. Pembahasan-----	136
BAB V : PENUTUP-----	142
A. Kesimpulan -----	142
B. Implikasi Penelitian -----	143
DAFTAR PUSTAKA -----	144
LAMPIRAN-LAMPIRAN -----	147
RIWAYAT HIDUP -----	164

## DAFTAR TABEL

Nomor	Halaman
Tabel 1. Dimensi Kompetensi dan Kompetensi Kepala Sekolah	38
Tabel 2. Nama-Nama Kepala SMA Negeri 1 Watang Pulu Sidrap dari periode ke periode	99
Tabel 3. Keadaan Tenaga Pendidik SMA Negeri 1 Watag Pulu Kabupaten Sidrap Tahun Pelajaran 2008/2009	100
Tabel 4. Keadaan Pegawai dan Staf SMA Negeri 1 Watang Pulu Kabupaten Sidrap Tahun Pelajaran 2008/2009	103
Tabel 5. Keadaan Jumlah Peserta Didik SMAN I Watang Pulu selama Tiga Tahun Terakhir	104
Tabel 6. Keadaan Lulusan Pesera Didik SMA Negeri 1 Watang Pulu Kabupaten Sidenreng Rappang selama Tiga Tahun Terakhir	105
Tabel 7. Data Keadaan Sarana dan Prasarana SMA Negeri 1 Watang Pulu Kabupaten Sidrap	106



## DAFTAR TRANSLITERASI

### 1. Konsonan

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Nama
ا	alif	tidak dilambangkan	tidak dilambangkan
ب	ba	B	be
ت	ta	A	te
ث	sa	ṣ	es (dengan titik di atas)
ج	jim	J	je
ح	ha	ḥ	ha (dengan titik di bawah)
خ	kha	Kh	ka dan ha
د	dal	D	de
ذ	ẓāl	ẓ	zet (dengan titik di atas)
ر	ra	R	er
ز	zai	Z	zet
س	sin	S	es
ش	syin	Sy	es dan ye
ص	ṣad	ṣ	es (dengan titik di bawah)
ض	ḍad	ḍ	de (dengan titik di bawah)
ط	ṭa	ṭ	te (dengan titik di bawah)
ظ	ẓa	ẓ	zet (dengan titik di bawah)
ع	‘ain	‘	apostrof terbalik
غ	gain	G	ge
ف	fa	F	ef
ق	qaf	Q	qi
ك	kaf	K	ka
ل	lam	L	el
م	mim	M	em
ن	nun	N	en
و	wau	W	we
هـ	ha	H	ha
ء	hamzah	’	apostrof
ي	ya	Y	ye

Hamzah yang terletak di awal kata mengikuti vokalnya tanpa diberi tanda apa pun. Jika ia terletak di tengah atau di akhir di tulis dengan tanda (’)

## 2. Maddah

Harkat dan huruf	Nama	Huruf dan Tanda	Nama
	fathah dan alif atau ya	ā	a dan garis di atas
	kasrah dan ya	ī	i dan garis di atas
	dammah dan wau	ū	u dan garis di atas

## 3. Ta martabūtah

Contoh:

الحكمة : *al-hikmah*

## 4. Singkatan-singkatan

- a. swt. = *subhānahū wa ta'ālā*
- b. saw. = *sallallāh 'alaihi wa sallam*
- c. a.s. = *'alaihi al-salām*
- d. ra. = *radiyallahu anhu*
- e. H = Hijriyah
- f. M = Masehi
- g. Q.S.. (..): 1 = Qur'an surat al-Fatihah (01) : ayat 1
- h. TKA/PA = Taman Kanak-Kanak/Pengajian alqur'an
- i. SD = Sekolah Dasar
- j. SMP = Sekolah Menengah Pertama
- k. Mts = Madrasah Tsanawiyah
- l. SMA = Sekolah Menengah Atas
- m. SMK = Sekolah Menengah Kejuruan
- n. MA = Madrasah Aliyah
- o. PNS = Pegawai Negeri Sipil
- p. MGMP = Musyawarah Guru Mata Pelajaran
- q. D-1 = Diploma Satu
- r. D-IV = Diploma Empat
- s. S-1 = Sarjana
- t. IPTEK = Ilmu Pengetahuan dan Teknologi
- u. LSM = Lembaga Swadaya Masyarakat

## ABSTRAK

Nama Penyusun : Abdul Rasyid  
NIM : 80100208024  
Judul Tesis : Kebijakan Kepala Sekolah dan Kinerja Guru  
(Studi terhadap Perspektif Pembinaan SMA Negeri 1 Watang  
Pulu Kabupaten Sidrap)

---

Tesis ini berjudul Kebijakan Kepala Sekolah dan Kinerja Guru (Studi Terhadap Perspektif Pembinaan SMA Negeri 1 Watang Pulu Kabupaten Sidrap). Pokok masalahnya adalah implementasi kebijakan kepala sekolah dan kinerja guru. Tujuan penelitian ini adalah 1) untuk mengetahui proses implementasi kebijakan kepala sekolah SMA Negeri 1 Watang Pulu Kabupaten Sidrap, kendala-kendala dan solusinya, 2) untuk mengetahui hasil implementasinya berupa kinerja guru.

Sumber data adalah guru yang berjumlah 35 orang. teknik pengumpulan datanya adalah teknik observasi, wawancara, dan dokumentasi. data kemudian diolah dan dianalisis dengan menggunakan metode kualitatif.

Hasil penelitian, menunjukkan bahwa: 1. proses implementasi kebijakan kepala sekolah dilakukan dengan cara; mengadakan rapat awal tahun, pembagian tugas, mengadakan rapat koordinasi, dan diterbitkannya surat keputusan pembagian tugas. 2. Bentuk-bentuk kebijakan kepala sekolah ada dua yaitu kebijakan makro (program) berupa instruksi kepala sekolah agar membuat rencana pembelajaran dan melakukan kontrak belajar dengan peserta didik. membentuk tim pengembang kurikulum, menggiatkan MGMP di sekolah, pemanfaatan media pembelajaran, mengadakan bimbingan belajar, mengadakan kerjasama dengan lembaga lain, mengadakan *training* bagi guru dan pegawai, mengadakan studi banding. mengadakan pembinaan bakat, dan membantu guru untuk melanjutkan studinya. Kebijakan mikro (tindakan) berupa memberikan tambahan waktu bagi guru yang terlambat untuk menyeter RPP, menyiapkan guru pengganti apabila guru yang bersangkutan terlambat datang mengajar, menyiapkan guru mata pelajaran lain bila guru tiba-tiba tidak bisa mengajar, dan mengganti kegiatan kepanitian pada kegiatan berikutnya, guru yang tidak mencukupi jam mengajarnya diizinkan mengajar ditempat lain. 2) Hasil implementasi kebijakan terlihat pada kinerja guru yang meliputi: (1) Persiapan mengajar, (2) Pelaksanaan proses pembelajaran, (3) Evaluasi, (4) Pengembangan profesi, dan (5). Kedisiplinan yang berjalan efektif.

Adapun implikasi penelitian ini adalah; 1) Kepala sekolah perlu meningkatkan program peningkatan kompetensi guru dan peningkatan komunikasi personal, kemampuan memahami kondisi, inspirasi, dan motivasi guru dan pegawainya. 2) Guru secara pribadi perlu meningkatkan semua kompetensinya untuk mendukung kebijakan-kebijakan kepala sekolah dan sebaliknya kepala sekolah perlu meningkatkan kegiatan penunjang yang mendukung kegiatan guru dalam melibatkan lembaga eksternal untuk mendukung program sekolah.

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang Masalah

Pendidikan merupakan usaha sadar agar manusia dapat mengembangkan potensi dirinya menuju predikat manusia dengan jatidiri yang utuh, oleh karena itu manusia membutuhkan pendidikan dalam kehidupannya. Pendidikan perlu mendapat perhatian dan ditempatkan sebagai bagian dari pemenuhan hak-hak dasar manusia seperti yang tercantum dalam Pembukaan UUD 1945, yaitu “Mencerdaskan kehidupan Bangsa”, tanpa berpihak kepada satu golongan tertentu. Perjuangan menempatkan pengembangan pendidikan tidak cukup dilandasi rasa memiliki dan merasa mengetahui saja, melainkan perlu sebagai perjuangan politik, dalam arti demi kepentingan masyarakat banyak dan kebaikan untuk umum.

Undang-undang Dasar Negara Republik Indonesia tahun 1945 pasal 31 ayat (1) Setiap warga Negara berhak mendapat pendidikan, dan ayat (3) Pemerintah mengusahakan dan menyelenggarakan satu sistem pendidikan nasional untuk meningkatkan keimanan dan ketakwaan serta akhlak mulia dalam rangka mencerdaskan bangsa yang diatur dengan undang-undang RI. Untuk itu seluruh komponen bangsa wajib mencerdaskan kehidupan bangsa yang merupakan salah satu tujuan Negara Indonesia.<sup>1</sup>

Di sisi lain, pembangunan Indonesia sedang berfokus pada otonomi, dengan menyerahkan sebagian wewenang pusat kepada daerah melalui mekanisme otonomi

---

<sup>1</sup>Lihat *Undang-Undang Dasar RI 1945*, pasal 31 ayat 1 dan 3. (Jakarta: Permata Press, 2009), h. 33.

daerah. Otonomi daerah dalam pelaksanaannya diharapkan terjadinya perubahan paradigma dari sentralisasi menjadi desentralisasi, dari budaya petunjuk menjadi penekanan prinsip demokrasi, prakarsa, dan aspirasi masyarakat daerah sesuai dengan fungsi dan tujuan pendidikan nasional yang tertuang dalam Undang-Undang RI, Nomor 20 Tahun 2003 (Sisdiknas, pasal 3).

Dalam mempersiapkan sumber daya manusia pembangunan, pendidikan tidak hanya terfokus pada kebutuhan material tetapi harus menyentuh dasar untuk memberikan watak pada visi dan misi pendidikan, yaitu perhatian mendalam pada etika moral dan spiritual yang luhur. Dalam hal ini kualitas pendidikan dipengaruhi oleh penyempurnaan sistemik terhadap seluruh komponen pendidikan seperti peningkatan kualitas pendidikan dan pemerataan penyebaran guru, kurikulum yang disempurnakan, sumber belajar, sarana dan prasarana yang memadai, iklim pembelajaran yang kondusif, serta didukung oleh kebijakan (*political will*) pemerintah, baik pusat maupun di daerah dan termasuk kebijakan kepala sekolah.

Hal ini sesuai dengan kebutuhan di lapangan yang menuntut pengelola pendidikan agar dapat membuat perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan evaluasi pendidikan secara mandiri sebagaimana diamanatkan Undang-undang RI, Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional, serta Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan. Undang-Undang dan Peraturan Pemerintah tersebut menuntut penataan manajemen dalam berbagai jalur dan jenjang pendidikan serta mutu tenaga pendidikan sesuai dengan standar tenaga pendidik dan tenaga kependidikan sehingga tujuan yang ingin dicapai dapat segera terwujud termasuk kebijakan kepala sekolah dalam memimpin dan

mengatur kegiatan pembelajaran di sekolah sehingga dapat meningkatkan kinerja guru, pada akhirnya meningkatkan prestasi belajar peserta didik.

Merespon tuntutan masyarakat yang demikian, reformasi pendidikan semakin gencar digulirkan yang berdampak positif yaitu melahirkan Undang-Undang RI Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional, serta Peraturan Pemerintah RI Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, yang menegaskan bahwa pendidikan diselenggarakan dengan memberdayakan semua komponen masyarakat melalui peran serta dalam penyelenggaraan dan pengendalian mutu layanan pendidikan. Di antara wujud partisipasi masyarakat dalam kegiatan pendidikan adalah adanya kegiatan lembaga pendidikan umum dan lembaga pendidikan agama, baik yang bersifat formal maupun informal, dan nonformal. Lembaga pendidikan tersebut sangat memerlukan pengelolaan dan manajemen kepemimpinan yang baik serta dikelola dalam bentuk organisasi, sebab dalam kehidupan modern seperti saat ini, makin terasa betapa pentingnya peranan organisasi terhadap kepentingan manusia termasuk dalam mengelola lembaga pendidikan.

Bentuk kerjasama antara sekelompok individu dalam rangka mencapai tujuan itulah hakikat sebuah organisasi. Kata organisasi selalu mengandung dua macam pengertian secara umum, yaitu menandakan (*signifies*) suatu lembaga (*institution*) atau kelompok fungsional, dan yang lain mengandung arti proses pengorganisasian (*proccess of organization*).<sup>2</sup> Sebuah sekolah adalah organisasi yang kompleks dan unik, sehingga memerlukan tingkat koordinasi yang tinggi. Oleh sebab itu kepala sekolah yang berhasil, yaitu tercapainya tujuan sekolah, serta tujuan dari

---

<sup>2</sup>Lihat Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, (Cet. I; Jakarta:PT.Raja Grafindo Persada,1999), h. 1-2.

para individu yang ada di dalam lingkungan sekolah, harus memahami dan menguasai peranan organisasi dan hubungan kerja sama antara individu. Untuk membantu kepala sekolah di dalam mengorganisasikan sekolah secara tepat, diperlukan adanya satu esensi pemikiran yang teoritis, seperti konsepsi klasik tentang struktur organisasi, hirarki, kewibawaan dan mekanisme demi pencapaian, koordinasi di lingkungan sekolah. Kepala sekolah juga perlu memahami teori organisasi formal dan dapat memahami, mengantisipasi, memperbaiki konflik yang terjadi di lingkungan sekolah serta menganalisis kehidupan informal dan iklim sebagai suatu suasana organisasi sekolah.

Paradigma pendidikan yang memberikan kewenangan luas kepada sekolah dalam mengembangkan berbagai potensinya memerlukan peningkatan kemampuan kepala sekolah dalam berbagai aspek manajerialnya, agar dapat mencapai tujuan sesuai dengan visi dan misi yang diemban sekolahnya. Sebagai ilustrasi dapat dikemukakan misalnya, kepala sekolah dituntut untuk memiliki kemampuan melakukan pengelolaan keuangan dengan sebaik-baiknya di sekolah. Kemampuan ini diperlukan, karena sekarang sekolah diberi bantuan sarana dan prasarana oleh pemerintah langsung dalam bentuk uang sebagai wujud dari otonomi daerah (sekolah) dan desentralisasi, mau diapakan uang tersebut bergantung sepenuhnya kepada kebijakan kepala sekolah, yang penting dia dapat mempertanggungjawabkan secara profesional. Kepala sekolah bertanggung jawab atas manajemen pendidikan secara mikro, yakni secara langsung berkaitan dengan proses pembelajaran di sekolah sebagaimana dikutip E. Mulyasa dalam pasal 12 ayat 1 PP 28 tahun 1990 bahwa: “Kepala sekolah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan

pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya, dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana”.<sup>3</sup>

Sebagai pemimpin pendidikan, kepala sekolah mempunyai tugas melaksanakan fungsi kepemimpinan baik fungsi yang berhubungan dengan pencapaian tujuan maupun penciptaan iklim sekolah yang kondusif bagi tercipta dan terlaksananya proses pembelajaran yang baik dengan bekerja sama dan mengayomi guru sebagai mitra kerjanya dalam pencapaian tujuan pendidikan. Kepala sekolah sebagai seorang manajer harus mampu :

1. Merencanakan, dalam arti kepala sekolah harus benar-benar memikirkan, merumuskan dalam suatu program tujuan dan tindakan yang harus dilakukan.
2. Mengorganisasikan, berarti kepala sekolah harus mampu mengarahkan dan mempengaruhi seluruh sumber daya manusia dan sumber-sumber material, sebab
3. Keberhasilan sekolah sangat tergantung kecakapan kepala sekolah dalam mengatur dan mendaya gunakan berbagai sumber dalam mencapai tujuan.
4. Memimpin, dalam arti kepala sekolah mampu mengarahkan dan mempengaruhi seluruh sumber daya manusia untuk melakukan tugas-tugasnya yang esensial.
5. Mengendalikan, dalam arti kepala sekolah memperoleh jaminan, bahwa sekolah berjalan mencapai tujuan. Dan apabila terjadi kesalahan pada

---

<sup>3</sup>E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional* (Cet.IX;Bandung:Rosda Karya, 2007), h. 25.



bagian-bagian yang ada dari sekolah tersebut, maka kepala sekolah harus memberikan petunjuk dan mengarahkan.<sup>4</sup>

Tinggi rendahnya mutu pendidikan di sekolah-sekolah sangat dipengaruhi oleh variabel manajerial yang dalam hal ini kemampuan manajerial kepala sekolah dalam membuat suatu keputusan atau kebijakan untuk diterapkan dalam pelaksanaan pembelajaran di sekolah tersebut. Kelemahan dalam segi manajemen pendidikan serta kebijakan atau keputusan kepala sekolah yang tidak tepat, merupakan salah satu penyebab utama kurang memuaskannya mutu pendidikan. Salah satu unsur penting dalam manajemen sekolah adalah pengambilan keputusan dalam bentuk kebijakan yang merupakan tugas utama bagi seorang pemimpin (manajer). Pengambilan keputusan/kebijakan (*decision making*) diproses oleh pengambil keputusan (*decision maker*) yang menghasilkan keputusan (*decision*). Keputusan-keputusan ini akan menimbulkan aktivitas-aktivitas sehingga proses manajemen dapat terlaksana. Keputusan ini akan menimbulkan aktivitas dan atau mengakhiri aktivitas.<sup>5</sup>

Dari berbagai faktor yang berpengaruh terhadap efektifitas sekolah tampaknya faktor guru perlu mendapat perhatian utama, disamping faktor-faktor lain, karena baik buruknya suatu kurikulum pada akhirnya tergantung pada aktivitas dan kreativitas guru dalam menjabarkan dan merealisasikan kebijakan kepala sekolah dan kurikulum tersebut. Peran guru dalam pembelajaran adalah membuat desain instruksional, menyelenggarakan kegiatan pembelajaran, bertindak mengajar

---

<sup>4</sup>Lihat Wahjosumidjo, *op.cit.*, h. 94-95.

<sup>5</sup>Lihat Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah* (Cet. VII; Jakarta: Bumi Aksara, 2007), h. 53.

atau membelajarkan.<sup>6</sup> Kinerja guru disandarkan dengan fungsinya yang bertugas bukan hanya sekedar mengajar, melainkan dia harus menyiapkan fasilitas belajar bagi peserta didik yang dapat digunakan untuk belajar dan berlatih secara aktif. Tugas guru sebagai pendidik merupakan tugas mewariskan ilmu pengetahuan dan teknologi kepada peserta didiknya. Kemudian guru profesional juga harus siap difungsikan sebagai orang tua kedua setelah orang tua kandung sebagai orang tua pertama. Itulah sebabnya guru perlu menguasai ilmu jiwa dan watak manusia untuk dapat diterapi dan dilayani secara tepat oleh para guru.<sup>7</sup> Kewajiban yang diemban guru adalah kemampuan dasar untuk menjalankan tugas secara profesional. Guru harus menguasai dan mengetahui materi yang harus diajarkan, mempunyai kemampuan menganalisis materi yang diajarkan dan menghubungkannya dengan konteks komponen-komponen secara keseluruhan, mengetahui dan dapat menerapkan berbagai pendekatan dan metode pembelajaran sesuai kebutuhan, disamping juga mengetahui dan trampil memanfaatkan berbagai media dan alat pembelajaran yang relevan dengan bahan ajar yang akan diajarkan.<sup>8</sup>

Kenyataan menunjukkan bahwa semangat tidaknya guru, ketenangan guru dalam mengajar sangat dipengaruhi oleh iklim organisasi termasuk dalam hal kebijakan kepala sekolah. Pengambilan keputusan atau kebijakan merupakan salah satu hal yang terpenting dalam manajemen suatu organisasi termasuk pada lembaga pendidikan atau sekolah. Selain itu pengambilan keputusan atau kebijakan tidak bisa dipisahkan dengan kepemimpinan. Kepemimpinan adalah salah satu bagian

---

<sup>6</sup>Lihat Daryanto, *Administrasi Pendidikan*, (Cet. III; Jakarta: Rineka cipta, 2005).h. 5.

<sup>7</sup>Lihat Syaiful Sagala, *Kemampuan Profesional Guru dan Tenaga Kependidikan*, (Cet.I; Bandung: Alfabeta, 2009), h. 12.

<sup>8</sup>Lihat Muhaimin, dkk., *Pemikiran Pendidikan Islam; Kajian Filosofis dan Kerangka Dasar Operasionalnya*, (Bandung: Trigenda karya, 1993), h. 170.

terpenting dalam manajemen. Tanpa adanya pengambilan keputusan atau kebijakan tidak ada kepemimpinan, maka manajemen tidak berfungsi.<sup>9</sup> Hal ini sesuai dengan firman Allah swt. Dalam Q.S. Ali Imran /3 : 159 yang berbunyi :

فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لَنتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ ﴿١٥٩﴾

Terjemahnya:

Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu berlaku lemah-lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. Karena itu maafkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawaratlah dengan mereka dalam urusan itu. Kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad, maka bertawakkallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada-Nya.<sup>10</sup>

Dalam pengambilan kebijakan sebagai bentuk keputusan harus dilakukan dengan hati-hati dan tepat agar berjalan dengan baik, sebab apabila kebijakan salah akibatnya luas. Pengaruhnya terutama terhadap proses pembelajaran ataupun kualitas kerja para guru. Olehnya itu Kepala Sekolah tidak boleh behati kasar dan bersikap terlalu keras tetapi harus berhati lemah lembut sebelum mengambil keputusan atau menetapkan kebijakan hendaknya memiliki informasi tentang apa yang akan diputuskan, sehingga keputusan tersebut dapat mempengaruhi guru bukan semakin jauh dan tidak akan melaksanakan keputusan tersebut. Hal demikianlah yang mendorong penulis untuk meneliti kebijakan kepala sekolah dan dampaknya terhadap kinerja guru terkait dengan peningkatan kinerja guru serta kompetensi

<sup>9</sup>Nur Kholis, *Manajemen Berbasis Madsah Teori Model dan Aplikasi* (Jakarta: Grasindo, 2003), h.183.

<sup>10</sup> Departemen Agama RI., *Al-Qur'an dan Terjemahnya* (Semarang: Toha Putra, 1989), h. 103.

profesional guru, dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan di SMA Negeri 1 Watang Pulu Kabupaten Sidenreng Rappang harus memiliki guru dan tenaga kependidikan yang profesional serta sesuai dengan jenis dan jenjang pendidikan yang dibutuhkan. Pengukuran kinerja tersebut akan melihat seberapa jauh kinerja yang telah dihasilkan dalam suatu periode tertentu dibandingkan dengan apa yang telah direncanakan.<sup>11</sup>

Sehubungan dengan hal tersebut di atas, berdasarkan observasi awal penulis, salah satu faktor yang paling penting dalam meningkatkan kinerja seorang guru sehingga menjadi guru yang profesional dalam melaksanakan tugasnya adalah kebijakan kepala sekolah. SMA Negeri 1 Watang Pulu Kabupaten Sidenreng Rappang dalam memperbaiki citra sekolah dan prestasi belajar siswanya, kepala sekolah sangat menekankan kedisiplinan dan pengembangan wawasan sumber daya guru termasuk tenaga kependidikan yang ada di sekolah tersebut.

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan maka masalah pokok yang dianalisis dalam penelitian ini adalah: ” Kebijakan Kepala Sekolah dan Kinerja Guru – Studi terhadap Perspektif Pembinaan di SMA Negeri 1 Watang Pulu Kabupaten Sidenreng Rappang” dengan sub masalah sebagai berikut :

1. Bagaimana proses implementasi kebijakan Kepala Sekolah terhadap kinerja Guru di SMA Negeri I Watang Pulu Kabupaten Sidrap?.
2. Bagaimana hasil implementasi kebijakan kepala sekolah di SMA Negeri 1 Watang Pulu kabupaten Sidrap?

---

<sup>11</sup>Mohammad Mahsun, *Pengukuran Kinerja Sektor Publik* (Yogyakarta: Universitas Gajah Mada Press, 2006), h. 26.

## C. Definisi Operasional dan Ruang Lingkup Penelitian

### 1. Definisi Operasional

Untuk menghindari terjadinya kekeliruan penafsiran pembaca terhadap variabel-variabel atau kata-kata dan istilah teknis yang terkandung dalam judul, diperlukan definisi operasional.<sup>12</sup> Tesis ini berjudul “Kebijakan Kepala Sekolah dan Kinerja Guru (Studi terhadap Perspektif Pembinaan di SMA Negeri 1 Watang Pulu Kabupaten Sidenreng Rappang)”.

#### a. Kebijakan Kepala Sekolah

Dalam Kamus Bahasa Indonesia, kata kebijaksanaan berarti prinsip atau maksud, sebagai garis pedoman untuk menjamin dalam usaha untuk mencapai sasaran.<sup>13</sup>

Sedangkan kebijakan yang dimaksud penulis dalam tesis ini adalah prinsip atau maksud sebagai garis pedoman untuk menjamin dalam usaha untuk mencapai sasaran terkait dengan kebijakan kepala sekolah dan pengaruhnya terhadap kinerja guru tersebut, yang meliputi; surat-keputusan/kebijakan-kebijakan yang dikeluarkan dan dilaksanakan oleh kepala sekolah dalam proses pembelajaran di sekolah, memberi solusi permasalahan atau jalan keluar bagi guru yang tidak dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai yang telah ditentukan atau disepakati sebelumnya yang penulis istilahkan *win-win solution*, sehingga tidak ada yang merasa dirugikan baik kepala sekolah maupun guru yang bersangkutan.

---

<sup>12</sup> UIN Alauddin Makassar, *Pedoman Penulisan Karya Tulis Ilmiah: Makalah, Skripsi, Tesis, dan Disertasi* (Cet. I; Makassar:Alauddin Press,2008), h. 10.

<sup>13</sup>Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa Indonesia, edisi ketiga* (Cet.IV; Jakarta: Balai Pustaka, 2007), h. 149.

Kebijakan adalah suatu ketentuan dari pimpinan karena ada alasan yang dapat diterima walaupun berbeda dengan aturan yang ada, yang dikenakan kepada seseorang atau kelompok, jika seseorang atau kelompok tersebut tidak dapat dan tidak mungkin memenuhi aturan yang umum tersebut.

#### b. Kinerja Guru

Kata kinerja atau *performance* dapat diartikan sebagai prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja, hasil kerja dan unjuk kerja. Jadi kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses.<sup>14</sup> Kinerja juga adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi lembaga pendidikan.<sup>15</sup> Dalam kamus besar bahasa Indonesia, menyebutkan bahwa kinerja diartikan sebagai; 1). Sesuatu yang dicapai, 2). Prestasi yang diperhatikan, dan 3). Kemampuan kerja.<sup>16</sup>

Kinerja guru yang penulis maksudkan di sini adalah kompetensi profesional guru, terdiri dari kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional dalam melaksanakan tugasnya sebagai pendidik, sebagai pengajar, pelatih, dan pembimbing kepada peserta didik dalam rangka mencapai tujuan pendidikan nasional khususnya di SMA Negeri 1 Watang Pulu Kabupaten Sidenreng Rappang.

Kinerja guru adalah mengajar, karena itu penilaian kinerja guru berarti menilai efektif tidaknya seorang guru dalam melaksanakan tugasnya sehari-hari sebagai pengajar. Kunci keberhasilan pada peningkatan dan penjaminan mutu

---

<sup>14</sup>Lihat E.Mulyasa, *op.cit.*, h. 136.

<sup>15</sup>Lihat Abdullah Munir, *Menjadi Kepala Sekolah Efektif*, (Cet.I;Jogyakarta:Ar Ruzz Media, 2008), h.30.

<sup>16</sup>*Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, Kamus Besar Indonesia*, (Jakarta:Balai Pustaka, 1995), h. 503.

pendidikan nasional terletak kepada kinerja dalam melaksanakan tugasnya. Semua lapisan masyarakat menyadari bahwa guru memiliki peranan sentral dan strategis dalam setiap upaya peningkatan kualitas pendidikan khususnya peningkatan yang mengarah pada pereubahan sikap dan kualitas diri peserta didik.

Dalam Undang-undang RI Nomor 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen dikatakan bahwa, Guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar dan menengah.<sup>17</sup> Guru yang dimaksud dalam penelitian ini adalah guru yang mengajar di SMA Negeri 1 Watang Pulu Kabupaten Sidrap. Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor terpenting dalam meningkatkan daya saing sebuah sistem usaha. Sistem pengukuran kinerja yang akurat dan kontekstual merupakan jembatan emas untuk mencapai keunggulan sebuah lembaga akan dibawa, termasuk lembaga pendidikan.

Guru dalam melaksanakan tugasnya harus mempunyai kemampuan dasar yang disebut kompetensi. Tugas guru dalam melaksanakan tugasnya sebagai pengajar antara lain adalah: 1). Mewariskan kebudayaan dalam bentuk kecakapan, 2). Membentuk kepribadian dan pengalaman empirik kepada pesera didiknya, 3). Membentuk kepribadian pesera didik sesuai dengan nilai dasar Negara, 4). Mengantarkan peserta didik menjadi warga negara yang baik, memfungsikan diri sebagai media dan perantara pembelajaran bagi peserta didik, 5). Mengarahkan dan membimbing anak sehingga memiliki kedewasaan dalam berbicara, bertindak dan bersikap, 6). Memfungsikan diri sebagai penghubung antara sekolah dengan masyarakat lingkungan baik sekolah negeri maupun swasta, 7). Harus mampu mengawal dan menegakkan disiplin baik dirinya maupun pesera didik dan orang lain,

---

<sup>17</sup> *Undang-undang RI Nomor 14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen*, (Jakarta: Sinar Garfika, 2008), h. 3.

8). Memfungsikan diri sebagai administrator dan sekaligus manajer yang disenangi, 10). Guru harus bertanggung jawab paling besar dalam perencanaan dan pelaksanaan kurikulum serta evaluasi keberhasilannya, 11). Membimbing anak untuk belajar dan menyelesaikan masalah yang dihadapi siswanya, 12). Guru harus dapat merangsang peserta didik untuk memiliki semangat tinggi dan kemauan besar dalam membentuk kelompok studi, mengembangkan kegiatan ekstrakurikuler dalam rangka memperkaya pengalaman.<sup>18</sup>

Pengertian pembinaan lebih mengarah pada suatu tindakan atau usaha sadar untuk mempertahankan dan mengembangkan suatu hal sehingga menjadi lebih baik. Dalam konteks penelitian ini, pembinaan merupakan langkah strategis kepala sekolah untuk meningkatkan kemampuan para guru dalam proses pembelajaran.

## 2. Ruang Lingkup Penelitian

Dalam pedoman penulisan karya tulis ilmiah UIN Alauddin Makassar 2008 disebutkan bahwa ruang lingkup penelitian berfungsi untuk menjelaskan batasan dan cakupan penelitian baik dari segi rentang waktu maupun jangkauan wilayah objek penelitian.<sup>19</sup>

Penelitian ini dilakukan di SMA Negeri 1 Watang Pulu Kabupaten Sidenreng Rappang provinsi Sulawesi Selatan. Adapun ruang lingkup penelitian ini adalah : Proses implementasi kebijakan kepala sekolah dan kinerja guru serta hasilnya yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam memberikan bimbingan kepada guru sehingga tercipta *win-win solution*, dan kepentingan para guru tetap dapat diakomodir sekaligus tetap dapat meningkatkan kinerja guru yang bersangkutan.

---

<sup>18</sup>Lihat, Syaiful Anwar Qamari, *Profesi Jabatan Kependidikan dan Guru, sebagai Upaya Menjamin Kualitas Pembelajaran* (Jakarta: Uhamka Press, 2004), h. 108.

<sup>19</sup>UIN Alauddin Makassar, *op.cit.*, h. 10.



## D. Kajian Pustaka

### 1. Relevansi dengan Penelitian Sebelumnya

Pertama, Rofiul Amri, alumnus PPs. UIN Alauddin Makassar tahun 2008 dengan judul tesis “Kinerja Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Prestasi Belajar Peserta didik pada Mata Pelajaran Pendidikan Agama Islam di SMPN 3 Kabupaten Sorong”. Tesis ini membahas bahwa berhasil tidaknya program pendidikan di sekolah ditentukan oleh prestasi dan kinerja kepala sekolah dalam memimpin dan mengendalikan berbagai strategi kebijakannya untuk menentukan kemana arah lembaga pendidikan (sekolah) tersebut akan di bawa, sehingga kepala sekolah itu harus profesional, yaitu harus mampu dan menguasai manajemen, administrasi serta dapat menunjukkan kepiawaiaan dalam memimpin sesuai yang diharapkan agar prestasi belajar peserta didik, dan para tenaga pendidik dapat meningkat.<sup>20</sup>

Kedua, Supriyanto, alumnus PPs.UIN Alauddin Makassar tahun 2009 dengan judul tesis “Korelasi Keputusan Partisipatif Kepala Madrasah dan Kompetensi Profesional Guru terhadap Kinerja Guru Mata Pelajaran Qur'an Hadis di MTS Negeri Tanon Kabupaten Sragen”. Tesis ini membahas tentang korelasi antara keputusan partisipatif Kepala Madrasah dan kompetensi profesional guru terhadap Kinerja Guru dalam skala mata pelajaran Alqur'an dan Hadis.<sup>21</sup> Dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa keputusan partisipatif dan kompetensi profesional guru sangat penting dan menentukan terhadap kinerja guru dalam melaksanakan proses pembelajaran.

---

<sup>20</sup> Rofiul Amri, Kinerja Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Prestasi Belajar Peserta didik pada Mata Pelajaran PAI di SMPN 3 Sorong,(Tesis, UIN Alauddin Makassar, 2008).

<sup>21</sup>Supriyanto,Korelasi Keputusan Partisipatif Kepala Madrasah dan Kompetensi Profesional Guru terhadap Kinerja Guru Mata Pelajaran Qur'an Hadis di MTsN Tenon Sragen (Tesis,UIN Alauddin Makassar, 2009).

Ketiga, Abdul Latif, Alumnus PPs.UIN Alauddin Makassar tahun 2009, dengan judul tesis “Kepemimpinan Partisipatif Kepala Madrasah dalam Peningkatan Mutu Pendidikan di Madrasah Ibtidaiyah Negeri Bitung”. Tesis ini menjelaskan bahwa kepemimpinan partisipatif Kepala Madrasah dalam peningkatan mutu pendidikan di Madrasah Ibtidaiyah Negeri Bitung. Hasil penelitian dalam tesis ini menjelaskan bahwa terdapat hubungan sangat erat antara kepemimpinan partisipatif yang dilakukan dan diterapkan oleh Kepala Madrasah terhadap peningkatan mutu pendidikan di Madrasah Ibtidaiyah secara umum dan pada Madrasah Ibtidaiyah Negeri Bitung secara khusus sesuai hasil penelitian yang telah dilakukan.

Keempat, Hj. Hasmawati, menyelesaikan studi Magister Manajemen Pendidikan pada Pascasarjana Universitas Negeri Makassar Tahun 2004, dengan judul tesis “Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Kinerja Guru pada SMA Negeri 1 Labakkang Kabupaten Pangkep”. Tesis ini menguraikan panjang lebar betapa signifikannya kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru<sup>22</sup>.

Kelima, tesis yang berjudul “Hubungan antara Kepemimpinan Kepala Sekolah dengan Kinerja Guru pada SMA Negeri di Kabupaten Soppeng” atas nama Muhammad Dahlan, alumnus Pascasarjana Universitas Negeri Makassar Tahun 2008 yang juga menguraikan adanya hubungan yang kuat antara kepemimpinan kepala sekolah dengan kinerja guru.<sup>23</sup>

Dengan perbedaan-perbedaan pembahasan tesis di atas mendorong penulis mengadakan penelitian di SMA Negeri 1 Watang Pulu Kabupaten Sidrap dengan

---

<sup>22</sup>Lihat, Hj,Hasmawati, *Kepemimpinan Kepala sekolah dan Kinerja Gurupada SMA Negeri 1 Labakkang Pangkep*( Tesis ,UNM, Makassar, 2004), h. 15.

<sup>23</sup> Lihat, Muhammad Dahlan ,*Hubungan Kepimpinan Kepala Sekolah dengan Knerja Guru pada SMA Negeri I Soppeng*,( Tesis,, UNM Makasar, 2008), h. 127.

judul “ Kebijakan Kepala Sekolah dan Kinerja Guru (studi terhadap Perspektif Pembinaan SMA Negeri 1 Watang Pulu Kabupaten Sidenreng Rappang)”.

## 2. Landasan Teori

Secara teoritis, cukup banyak tokoh yang representatif memberikan gagasan dan komentar tentang pentingnya kebijakan dan kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap peningkatan kinerja guru. Hal ini disebabkan karena kebijakan atau kepemimpinan Kepala Sekolah sangat menentukan maju mundurnya suatu sekolah. Dalam pengamatan penulis, sejauh ini belum ada penelitian yang meneliti tentang kebijakan Kepala Sekolah terhadap kinerja guru di SMA Negeri 1 Watang Pulu Kabupaten Sidrap.

Beberapa sumber, baik berupa buku maupun hasil penelitian yang memiliki relevansi dengan judul tesis ini antara lain adalah: E.Mulyasa, Menjadi Kepala Sekolah Profesional. Buku ini menjelaskan tentang dunia pendidikan dan bagaimana menjadi kepala sekolah yang profesional sebagai sumber yang digunakan untuk mengetahui kebijakan kepala sekolah. Selain itu buku karangan E. Mulyasa, Menjadi guru profesional, menciptakan pembelajaran kreatif dan menyenangkan, buku Syaiful Anwar Qamari tentang; Profesi jabatan kependidikan dan Guru sebagai upaya menjamin kualitas pembelajaran.<sup>24</sup>

Untuk mengetahui peran kepala sekolah, penulis menggunakan rujukan karangan Wahjosumidjo yang berjudul: Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoritik dan permasalahannya, menjelaskan tentang pentingnya kepemimpinan kepala sekolah dalam mencapai keberhasilan pendidikan, artinya maju mundurnya

---

<sup>24</sup> Syaiful Anwar Qamari, *Profesi Jabatan Kependidikan dan Guru, sebagai Upaya Menjamin Kualitas pembelajaran* ( Jakarta: Uhamka Press, 2004), h. 108.

suatu sekolah tergantung pada manajerial kepala sekolah.<sup>25</sup> Buku karangan E.Mulyasa berjudul : *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru dan manajemen berbasis sekolah*, menjelaskan bagaimana kompetensi dan profesional guru serta kepala sekolah sebagai supervisor juga sebagai seorang manajer yang harus berpegang pada prinsip-prinsip pendidikan di sekolah.<sup>26</sup> Buku karangan Abdul Aziz Wahab, dengan judul *Anatomi Organisasi dan Kepemimpinan Pendidikan*, telaah terhadap organisasi dan pengelolaan organisasi pendidikan. Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam organisasi Pembelajaran oleh Wahyudi, yang menguraikan kompetensi kepala sekolah, keterampilan manajerial dan konseptual kepala sekolah, dan buku karangan Abdullah Munir yang berjudul *Menjadi Kepala Sekolah Efektif*, yang menjelaskan kepuasan guru dan profesionalisme kepala sekolah.

Dari beberapa buku di atas yang membahas tentang peranan Kepala Sekolah dalam memimpin dan mengatur organisasi pendidikan yang disebut sekolah sehingga guru dapat meningkatkan kinerjanya sebagai mitra kerja dari kepala sekolah maka untuk merealisasikan hal tersebut sangat dibutuhkan suatu kebijakan kepala sekolah dalam setiap kegiatan pembelajaran di SMA Negeri 1 Watang Pulu Kabupaten Sidenreng Rappang.

---

<sup>25</sup> Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan permasalahannya* ,(cet.I;Jakarta:PT.Raja Grafindo Persada,1999), h.94.

<sup>26</sup>E.Mulyasa,*op.cit.*,h. 67

## **E. Tujuan dan Kegunaan Penelitian**

### **1. Tujuan Penelitian**

- a. Untuk mendeskripsikan proses implementasi kebijakan (keputusan) kepala sekolah terhadap kinerja guru di SMA Negeri 1 Watang Pulu kabupaten Sidenreng Rappang.
- b. Untuk menggambarkan hasil implementasi kebijakan kepala sekolah SMA Negeri 1 Watang Pulu Kabupaten Sidenreng Rappang.

### **2. Kegunaan Penelitian**

#### **a. Kegunaan Ilmiah.**

- 1) Sebagai kontribusi pemikiran dalam proses mengimplementasikan kebijakan kepala sekolah terhadap kinerja guru dalam sebuah lembaga pendidikan formal (sekolah).
- 2) Sebagai literatur bagi pemerhati penanggung jawab pendidikan khususnya dan seluruh pengelola pendidikan pada umumnya dalam rangka meningkatkan kinerja tenaga kependidikan melalui pelaksanaan kebijakan kepala sekolah atau pimpinan suatu lembaga pendidikan (sekolah).
- 3) Sebagai bahan kajian secara teoritis dan praktis bagi pengelola pendidikan pada umumnya dan kepala sekolah serta guru mata pelajaran pada khususnya di SMA Negeri 1 Watang Pulu kabupaten Sidrap.

#### **b. Kegunaan Praktis**

- 1) Menambah khazanah kepustakaan mengenai proses implementasi kebijakan kepala sekolah terhadap kinerja guru dan hambatan-hambatan serta solusinya.

- 2) Sebagai sumbangan pemikiran bagi *stakeholder* pendidikan terutama kepala sekolah dan guru bahwa kebijakan seorang pimpinan atau kepala sekolah sangat erat hubungannya terhadap kinerja bawahan atau guru dalam melaksanakan tugasnya.
- 3) Sebagai rekomendasi kepada pemerintah untuk dijadikan acuan dalam memutuskan kebijakan dalam rangka meningkatkan kinerja guru sebagai salah satu syarat untuk mencapai tujuan pendidikan nasional, khususnya di SMA Negeri 1 Watang Pulu kabupaten Sidenreng Rappang.

#### **F. Garis Besar Isi Tesis**

Bab pertama adalah pendahuluan dengan mengemukakan pokok-pokok pikiran yang melatarbelakangi munculnya permasalahan, kemudian dikemukakan rumusan masalah dan batasan masalah yang menjadi fokus penelitian. Selanjutnya, definisi operasional dan ruang lingkup penelitian agar tidak menimbulkan salah persepsi terhadap judul penelitian. Berikutnya adalah kajian pustaka yang memuat tentang relevansi penelitian sebelumnya dengan penelitian ini dan landasan teori tentang pentingnya kebijakan kepala kepala sekolah terhadap peningkatan kinerja guru. Kemudian tujuan dan kegunaan penelitian, untuk mengetahui apa tujuan penelitian yang sebenarnya baik dari segi kegunaan ilmiah maupun kegunaan praktis.

Bab kedua adalah tinjauan pustaka yang mengemukakan teori tentang kebijakan kepala sekolah, tugas dan fungsi kepala sekolah, kemudian dijelaskan tentang kinerja guru serta kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang guru dalam hubungannya dengan kinerja guru yang harus dimiliki oleh tenaga pendidik di tingkat SMA serta hal-hal yang terkait dengannya. Kajian pustaka yang dijadikan

pertimbangan apakah penelitian ini masih urgen untuk diteliti atau tidak, sudah ada yang meneliti atau belum untuk menghindari adanya plagiat atau tiruan terhadap tesis.

Bab ketiga, adalah metodologi penelitian, pada bab ini dijelaskan lokasi dan jenis penelitian yang menentukan spesifikasi penelitian. Memuat beberapa pendekatan penelitian, populasi dan sampel penelitian, instrumen penelitian, metode pengumpulan data, dan metode analisis data.

Bab keempat, adalah hasil penelitian dan pembahasan, didahului dengan gambaran umum lokasi penelitian, yakni SMA Negeri 1 Watang Pulu kabupaten Sidenreng Rappang, selanjutnya dikemukakan hasil penelitian berupa proses implementasi kebijakan kepala sekolah terhadap kinerja guru di SMA Negeri 1 Watang Pulu kabupaten Sidenreng Rappang. Setelah itu dikemukakan kesulitan-kesulitan yang dihadapi dan solusinya dalam implementasi kebijakan kepala sekolah dan hasil dari implementasi kebijakan kepala sekolah terhadap kinerja guru yang dijelaskan dalam hasil pembahasan.

Bab kelima, yaitu penutup berisi tentang kesimpulan dan implikasi penelitian. Kesimpulan berisi hal-hal penting yang disampaikan secara singkat dari penelitian ini. Sedangkan implikasi penelitian berisi harapan dan saran agar sekiranya penelitian bermanfaat di lokasi penelitian atau ke beberapa pihak yang berkompeten dalam bidang pendidikan. Tesis ini disertai pula daftar pustaka dan lampiran-lampiran yang sesuai dengan penelitian.

## BAB II

### TINJAUAN TEORITIS

#### A. Tinjauan Umum Kebijakan Kepala Sekolah

##### 1. Pengertian Kebijakan

Dalam dunia pendidikan maupun persekolahan kebijakan kadang-kadang digunakan dalam pengertian sempit untuk mengacu pada tindakan formal yang diikutinya. Kebijakan disamakan dengan rencana dan program, bahkan sering tidak dibedakan antara perbuatan kebijakan (*policy making*) dengan pembuatan kebijakan (*decision making*).<sup>1</sup> Kebijakan dianggap sebagai suatu posisi atau pendirian yang dikembangkan untuk menanggapi suatu masalah atau isu konflik dalam rangka pencapaian tujuan tertentu, biasanya dibedakan dari konsep-konsep yang saling terkait. Setiap kebijakan atau yang berkaitan dengan pendidikan di suatu sekolah akhirnya berpulang pada makhluk yang namanya guru yang diberi tugas tambahan sebagai kepala sekolah sesuai dengan Kepmen Diknas no.162/U/2003 Tentang Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah.

Kebijakan adalah terjemahan dari kata *wisdom*, yaitu suatu ketentuan dari pimpinan yang berbeda dengan aturan yang ada, yang dikenakan pada seseorang atau kelompok orang tersebut tidak dapat dan tidak mungkin memenuhi aturan yang umum.<sup>2</sup> Kebijakan juga diartikan sebagai suatu kearifan pimpinan kepada bawahan atau masyarakatnya.<sup>3</sup> Sedangkan menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia

---

<sup>1</sup>Syaiful Sagala, *Administrasi Pendidikan Kontemporer*, (Cet. IV;Bandung:Alfabeta,2008), h.94.

<sup>2</sup>*Ibid.*, h. 97.

<sup>3</sup>Ali Imron, *Kebijaksanaan Pendidikan di Indonesia Proses, Produk & Masa Depannya* (Cet.III; Jakarta: Bumi Aksara, 2008), h.17.



mengemukakan bahwa kebijakan adalah kepandaian, kemahiran, kebijaksanaan, rangkaian konsep dan asas yang menjadi garis dasar dan dasar rencana dalam pelaksanaan pekerjaan, kepemimpinan dan cara bertindak oleh pemerintah, organisasi dan sebagainya untuk manajemen dalam mencapai cita-cita, tujuan, prinsip atau maksud sebagai garis pedoman dalam manajemen untuk mencapai sasaran.<sup>4</sup> Sedangkan Anderson (1997) mengemukakan bahwa kebijakan merupakan bagian dari perencanaan yang mempersiapkan seperangkat keputusan baik yang berhubungan dengan dana, tenaga, maupun waktu untuk mencapai tujuan.<sup>5</sup>

Istilah lain yang dianggap sama dengan istilah kebijakan adalah kebijaksanaan. Sering diperdebatkan apa perbedaan antara kebijakan dengan kebijaksanaan, ini terjadi karena dua kata ini sama-sama belum dibakukan ke dalam bahasa Indonesia tetapi kedua kata ini belum disepakati penggunaannya. Tetapi untuk sementara banyak para ahli menggunakan istilah *policy* diterjemahkan menjadi kebijaksanaan dan kata *wisdom* diterjemahkan menjadi kebijakan.

Implikasi kebijakan berdasarkan pengertian dan pendapat di atas maka dapat disimpulkan dan mempersyaratkan kepada dua hal; Pertama, Sekelompok persoalan dengan karakteristik tertentu. Kedua, implikasi dari karakteristik pembuatan kebijakan sebagai suatu proses. Berdasarkan dari sudut pandang pendidikan maka implikasi kebijakan pendidikan nasional adalah upaya peningkatan taraf dan mutu kehidupan bangsa dalam mengembangkan kebudayaan nasional melalui dunia pendidikan.

---

<sup>4</sup>Departemen Pendidikan dan Nasional RI, *Kamus Besar Bahasa Indonesia Edisi Ketiga*, (Jakarta: Balai Pustaka, 2001), .h. 149.

<sup>5</sup>Syaiful Sagala, *loc.cit.*

Pemerintah melalui Menteri Pendidikan, Gubernur, Bupati/Walikota sebagai pimpinan dalam pemerintahan mengatur sistem pelayanan pada satuan pendidikan dalam kebijakan mengenai penentuan anggaran pendidikan, ketenagaan, standarisasi kurikulum, kelembagaan satuan pendidikan, kalender akademik, dan sebagainya. Sedangkan Kepala Sekolah sebagai pimpinan pada tingkat satuan pendidikan mengatur sistem operasi sekolah secara internal mengambil kebijakan mengenai pendidikan dan pengajaran, manajemen sekolah, kesiswaan, dan sebagainya termasuk di SMA Negeri 1 Watang Pulu Kabupaten Sidenreng Rappang.

Kepala Sekolah sebagai pimpinan di suatu lembaga pendidikan (sekolah) sangat dibutuhkan kebijakannya berupa kearifan yang dapat saja mengecualikan sekelompok orang tersebut tidak dapat dan tidak mungkin memenuhi aturan yang umum tadi dengan perkataan lain, ia dapat diperkecualikan atau di beri kebijaksanaan. Sebagai contoh kebijaksanaan pendidikan memuat aturan yang mengharuskan setiap peserta didik (siswa) harus membayar SPP, Rp.150.000 ribu persemester, karena siswa si Fulan tidak mampu dan tidak mungkin mampu membayar sebesar itu, kemudian ia mengajukan keringanan kepada kepala sekolah sebagai pimpinan di sekolah tersebut. Atas alasan-alasan pengajuan tersebut maka kepala sekolah mengabulkan dengan cara memberikan keringanan kepada siswa tersebut. Ketentuan memberikan keringanan kepada siswa yang mengajukan permohonan keringanan dan tidak semua siswa inilah yang disebut dengan kebijakan atau kearifan. atau *wisdom*.

Kebijakan tidak hanya mengatur sistem operasional secara internal, tetapi juga menyajikan pengaturan yang berhubungan dengan fungsi defefintif diantara sistem. Dengan demikian dari berbaagai pendapat dapat disimpulkan bahwa kata

kebijakan (*wisdom*) adalah kepandaian, kemahiran, kebaksanaan, kearifan, rangkaian konsep, dan asas yang menjadi garis besar dan dasar rencana dalam pelaksanaan suatu pekerjaan didasarkan atas suatu ketentuan dari pimpinan yang berbeda dari aturan yang ada, yang dikenakan pada seseorang karena adanya alasan yang dapat diterima seperti untuk tidak memberlakukan aturan yang berlaku karena sesuatu alasan kuat.

Dalam rangka melaksanakan dan menetapkan suatu kebijakan pendidikan pada sebuah sekolah perlu menggunakan berbagai macam model kebijakan pendidikan sehingga tujuan yang ingin dicapai dapat terlaksana dengan baik. Adapun model pendekatan yang diperlukan dalam menetapkan suatu kebijakan pendidikan di sekolah antara lain :

a. Model Deskriptif.

Model pendekatan deskriptif adalah suatu prosedur atau cara yang digunakan oleh penelitian dalam ilmu pengetahuan (baik ilmu pengetahuan murni maupun terapan) untuk menerangkan sesuatu gejala yang terjadi di dalam masyarakat.<sup>6</sup> Sedang menurut Cohn (1981) model deskriptif adalah pendekatan positif yang diwujudkan dalam bentuk upaya ilmu pengetahuan menyajikan sesuatu “*State of the art*” atau keadaan apa adanya dari suatu gejala yang sedang diteliti dan perlu diketahui para pemakai.<sup>7</sup>

Menerangkan kebenaran tentang suatu gejala bukanlah merupakan hal yang mudah karena gejala yang terjadi di dalam masyarakat atau sekolah selalu dapat ditafsirkan secara subjektif, dan sangat bergantung kepada pandangan subyek yang

---

<sup>6</sup>Ace Suryadi , H.A.R Tilaar, *Analisis Kebijakan Pendidikan Suatu Pengantar*, (Cet. II; Jakarta: 1994), h. 46.

<sup>7</sup>Syaiful Sagala, *op.cit.*, h. 104.

sedang menyoroti gejala tersebut. Sehingga tujuan model pendekatan deskriptif ini ialah mengemukakan penafsiran yang benar secara ilmiah mengenai gejala kemasyarakatan (sekolah) agar dapat diperoleh kesepakatan umum mengenai suatu permasalahan yang sedang disoroti.

Penafsiran secara ilmiah mengenai gejala kemasyarakatan (sekolah) dalam model deskriptif adalah menerangkan apa adanya tentang hasil dari suatu upaya yang dilakukan oleh suatu kegiatan atau program, dan menyajikan informasi yang diperlukan sebagai bahan masukan bagi pengambilan keputusan seperti meramalkan kinerja guru yang ada di SMA Negeri 1 Watang Pulu kabupaten Sidenreng Rappang sebagai bahan laporan oleh kepala sekolah. Pada tingkat satuan pendidikan setiap kepala sekolah bersama dengan guru dan komite sekolah mempersiapkan strategi perolehan mutu yang rasional berdasarkan dukungan sumber daya yang ada di sekolah dengan menyajikan apa adanya. Dengan demikian maka dapat dikatakan bahwa model pendekatan deskriptif adalah pendekatan positif yang diwujudkan dalam bentuk upaya ilmu pengetahuan menyajikan suatu atau keadaan apa adanya dari suatu gejala yang sedang diteliti dan perlu diketahui oleh para pemakai.

#### b. Model Normatif

Menetapkan dan pengambilan suatu putusan atau kebijakan dengan menggunakan model normatif di mulai dari mengidentifikasi apa yang dilakukan oleh kepala sekolah atau pemimpin yang baik, dan kemudian memberikan pedoman tentang bagaimana seorang pemimpin itu mengambil keputusan. Pendekatan dengan model normatif dalam menganalisis dan menetapkan kebijakan dimaksudkan untuk membantu para pengambil kebijakan/keputusan dalam memberikan gagasan hasil pemikiran agar para pengambil kebijakan /keputusan

tersebut dapat memecahkan suatu masalah kebijakan. Informasi yang normatif atau persepektif ini biasanya berbentuk alternatif kebijakan sebagai hasil dari analisis data. Informasi jenis ini dihasilkan dari metodologi yang sepenuhnya bersifat rasional yang sesuai, baik dengan argumentasi teoritis maupun data dan informasi.

Pengambilan kebijakan/keputusan harus mengikuti proses dengan menjawab pertanyaan-pertanyaan antara lain sebagai berikut :

- 1). Apakah ada syarat kualitas, misalnya suatu putusan harus lebih rasional dari yang lain?
- 2). Apakah pengambil putusan mempunyai cukup informasi?
- 3). Apakah masalahnya berstruktur?
- 4). Apakah diterimanya putusan oleh bawahan merupakan hal yang sangat penting dalam pengambilan putusan?
- 5). Apakah diambil putusan sendiri (oleh pimpinan) dan dia yakin bahwa akan diterima oleh bawahannya?
- 6). Apakah bawahan merasa memiliki tujuan yang akan dicapai dengan pemecahan masalah itu?<sup>8</sup>

Tujuan pendekatan ini ialah membantu mempermudah para pemakai dalam menentukan atau memilih salah satu dari beberapa pilihan cara atau prosedur yang paling efisien dalam menangani atau memecahkan suatu masalah. Pendekatan model normatif yang digunakan analisis kebijakan adalah yang dapat membantu menentukan tingkat kapasitas pelayanan yang optimum. Model normatif tidak hanya memungkinkan analis atau pengambil kebijakan memperkirakan nilai masa lalu, masa kini, dan masa datang. Tetapi pendekatan ini dimaksudkan untuk membantu para pengambil keputusan/kebijakan (Menteri, Gubernur, Bupati/Walikota, dan Kepala Sekolah) memberikan gagasan hasil pemikiran agar para pengambil keputusan dapat memecahkan suatu masalah kebijakan<sup>9</sup>. Pendekatan normatif

---

<sup>8</sup>Abdul Aziz Wahab, *Anatomi Organisasi dan Kepeimpinan Pendidikan Telaah terhadap Organisasi dan Pengelolaan Organisasi Pendidikan*, ( Cet.I ; Bandung : Alfabeta: 2008), h. 168.

<sup>9</sup>Syaiful Sagala, *op,cit.*, h. 105.

ditekankan pada rekomendasi serangkaian tindakan yang akan datang (aksi) yang dapat menyelesaikan masalah-masalah pendidikan yang dibutuhkan oleh masyarakat pada semua jenjang dan jenis pendidikan.

c. Model Verbal.

Model verbal (*Verbal models*) dalam kebijakan diekspresikan dalam bahasa sehari-hari, bukan bahasa logika simbolis dan matematika sebagai masalah substantif. Pengambil kebijakan (analisis) menggunakan model ini bersandar pada penilaian nalar untuk membuat prediksi dan menawarkan rekomendasi.<sup>10</sup> Penilaian nalar inilah yang menghasilkan argumen kebijakan, bukan berbentuk nilai-nilai angka pasti.

Keterbatasan model verbal, walaupun mudah dikomunikasikan dan biayanya lebih murah adalah bersifat implisit atau tersembunyi sehingga sulit dipahami, memeriksanya secara kritis argumen-argumen tersebut sebagai keseluruhan karena tidak didukung oleh informasi atau fakta yang mendasarinya.

d. Model Simbolis.

Dalam menetapkan dan melaksanakan kebijakan dengan pendekatan model simbolis berarti menggunakan simbol-simbol matematis untuk menerangkan hubungan antara variabel-variabel kunci yang dipercaya menciri suatu masalah. Prediksi atau solusi yang optimal dari suatu masalah kebijakan diperoleh dari model-model simbolis dengan meminjam dan menggunakan metode-metode matematika, statistik, logika.<sup>11</sup>

---

<sup>10</sup>*Ibid.*, h. 106.

<sup>11</sup>*Ibid.*

Model simbolis dapat memperbaiki keputusan kebijakan, tetapi hanya jika premis-premis sebagai pijakan penyusun model dibuat eksplisit dan jelas. Model simbolis ini memang agak sulit dikomunikasikan di antara orang awam, termasuk para pembuat kebijakan, dan bahkan diantara para ahli sering terjadi kesalahan pahaman tentang elemen-elemen dasar dari model simbolis tersebut. Kelemahan praktis model simbolis ini adalah hasilnya tidak mudah diinterpretasikan, bahkan diantara para spesialis, karena asumsi-asumsinya tidak dinyatakan secara memadai. Oleh karena itu penentuan kebijakan atas dasar angka-angka kuantitatif (simbolis) tidak cukup memadai untuk melakukan prediksi sehingga masih perlu fakta-fakta atau data kualitatif yang riil sebagai pertimbangan prediksi dan juga penentuan kebijakan.

e. Model Prosedural.

Model prosedural menampilkan hubungan yang dinamis antara variabel-variabel yang diyakini menjadi ciri suatu masalah kebijakan. Prediksi dan solusi-solusi optimal diperoleh dengan mensimulasikan dan meneliti, seperangkat hubungan yang mungkin terjadi Model prosedural adalah mensimulasikan hubungan antara anantara variabel-variabel kebijakan dan hasil.<sup>12</sup>

Model prosedural berbeda dengan model simbolis yang menghubungkan antara variabel kebijakan dengan hasil. Model prosedural juga dapat ditulis dalam bahasa nonteknis yang mudah dipahami sehingga memperlancar komunikasi antara orang-orang awam, sifatnya kreatif tetapi biayanya relatif tinggi dibanding dengan verbal dan simbolis.

---

<sup>12</sup>*Ibid.*, h.107.

f. Model sebagai Pengganti dan Perspektif.

Pendekatan model perspektif merupakan upaya ilmu pengetahuan menawarkan suatu norma, kaidah atau resep yang dapat digunakan oleh pemakai memecahkan suatu masalah khususnya masalah kebijakan. Model bentuk perspektif juga biasanya berbentuk alternatif kebijakan sebagai hasil dari analisis data.<sup>13</sup>

Model pengganti diasumsikan sebagai pengganti dari masalah-masalah substantif. Model pengganti mulai disadari atau tidak dari asumsi bahwa masalah formal adalah representasi yang sah dari masalah yang substantif. Sedangkan model perspektif didasarkan pada asumsi bahwa masalah formal tidak pernah sepenuhnya mewakili secara sah masalah substantif. Hal ini penting karena pemecahan masalah pendidikan ini harus dilakukan dengan tepat, jika tidak tentu akan mendapatkan kerugian baik waktu, material, dan juga penyimpangan dari tujuan yang telah ditentukan.

Sehubungan dengan kebijakan atau kebijaksanaan pendidikan tidak terlalu jauh berbeda dengan kebijaksanaan pemerintah di bidang pendidikan. Carter V. Good memberikan pengertian kebijaksanaan pendidikan yang dikutip oleh Ali Imron.

“Educational policy is judgement, derived from some system of values and some assessment of situational factors, operating within institutionallized education as a general plan for guiding decision regarding means of attaining desired educational objectives”.<sup>14</sup>

Artinya:

(kebijaksanaan pendidikan adalah sebagai suatu pertimbangan terhadap faktor-faktor yang bersifat situasional; pertimbangan tersebut dijadikan sebagai dasar untuk mengoperasikan pendidikan yang bersifat melembaga; pertimbangan tersebut merupakan perencanaan umum yang dijadikan sebagai

---

<sup>13</sup> Ace Suryadi, H.A.R Tilaar, *op.cit.*, h.47.

<sup>14</sup> Carter V. Good, *Educational Dictionary*, (New York: McGraw Hill Book Company, 1959) h., Lihat juga Ali Imron, *op.cit.* h. 18.



pedoman untuk mengambil keputusan, agar tujuan yang bersifat melembaga bisa tercapai).

Sebagaimana penjelasan di atas maka kebijaksanaan adalah sebagai suatu proses, tak terkecuali ketika melihat kebijaksanaan pendidikan, yaitu sebagai suatu proses di mana pertimbangan-pertimbangan itu mesti diambil dalam rangka pelaksanaan pendidikan yang bersifat melembaga. Dalam melakukan pertimbangan ada dua hal yaitu sistem nilai yang berlaku dan faktor-faktor situasionalnya. Pertimbangan kedua faktor akan menghantarkan pencapaian tujuan pendidikan ketika dirumuskan berupa perencanaan umum sebagai pedoman dalam pengambilan kebijakan/keputusan pendidikan termasuk keputusan kepala sekolah.

## 2. Kepala Sekolah.

Paradigma baru manajemen pendidikan memberikan kewenangan yang luas kepada kepala sekolah dalam melakukan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan, dan pengendalian di sekolah. Kepala sekolah harus siap menerima kewenangan tersebut dengan berbagai konsekuensinya. Termasuk harus menerima suatu perubahan akibat kemajuan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni yang merambah ke sekolah-sekolah yang semakin membuat kepala sekolah tidak boleh lagi menerima perubahan apa adanya tetapi harus berpikir untuk membuat perubahan di sekolah.

Sekolah sebagai suatu organisasi yang bersifat kompleks dan unik, tugas dan fungsi kepala sekolah seharusnya ditinjau dari berbagai sudut pandang. Dari sisi tertentu kepala sekolah dapat dipandang sebagai pejabat formal, sedang dari sisi lain seorang kepala sekolah berperan sebagai manajer, sebagai pemimpin, sebagai pendidik dan sebagai staf. Landasan untuk memahami lebih jauh tugas dan fungsi kepala sekolah terlebih dahulu akan dijelaskan dua kata kunci yaitu “Kepala”, dan

“Sekolah”. Kata Kepala dapat diartikan “Ketua”, atau Pemimpin” dalam suatu organisasi atau sebuah lembaga. Sedang “Sekolah” adalah sebuah lembaga di mana menjadi tempat menerima dan memberi pelajaran.<sup>15</sup>

Secara sederhana kepala sekolah dapat didefinisikan sebagai ‘seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah di mana diselenggarakan proses pembelajaran, atau tempat di mana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran’.<sup>16</sup> Kata memimpin dari rumusan tersebut mengandung makna yang luas, yaitu kemampuan untuk menggerakkan segala sumber daya yang ada pada suatu sekolah sehingga dapat didayagunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan pendidikan atau apa yang telah ditetapkan. Oleh karena itu setiap kepala sekolah harus memiliki berbagai potensi yang dapat dikembangkan secara optimal. Setiap kepala sekolah harus memiliki perhatian yang cukup tinggi terhadap peningkatan kualitas pendidikan dan kinerja guru di sekolah yang harus ditunjukkan dalam kemauan dan kemampuannya untuk mengembangkan diri dan sekolahnya secara optimal melalui kebijakan yang diterapkan kepada mitra kerjanya yaitu guru.

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang sangat berperan dalam organisasi, baik buruknya organisasi sering kali sebagian besar tergantung pada faktor pemimpin. Faktor pemimpin yang sangat penting adalah karakter dari orang yang menjadi pemimpin sehingga semua kegagalan kepemimpinan adalah kegagalan pada karakter. Kunci agar kepala sekolah dan tenaga kependidikan tetap bertahan dan enjoy di tengah-tengah perubahan paradigma baru manajemen pendidikan adalah

---

<sup>15</sup>Departemen Pendidikan Nasional RI, *op.cit.*, h. 420 dan 796.

<sup>16</sup>Wahjosumidjo, *op.cit.*, h. 83.

dengan memahami posisi, dan apa yang sedang terjadi, serta kesiapan untuk menjadi bagian dari dunia baru yang sangat berbeda, misalnya dari sentralistik sekarang menjadi desentralisasikan ke sekolah menjadi manajemen berbasis sekolah (MBS).<sup>17</sup>

Agar kepala sekolah mampu bergerak dari pemimpin level bawah sampai level yang lebih tinggi dibutuhkan empat (4) unsur yaitu ; 1). Kepala sekolah harus memiliki visi yang baik dan terbuka agar mampu menerima berbagai hal yang baru, walaupun mungkin bertentangan dengan apa yang diyakininya. 2). Unsur keberanian, kepala sekolah yang mencintai pekerjaannya akan memiliki keberanian yang tinggi dan berani mengambil resiko. 3). Kemampuan untuk bekerja dalam alam yang realistis, harus dapat membedakan mana opini dan mana yang fakta. 4). Harus memiliki kemampuan menjadi pemimpin, tidak sekedar pemimpin legalitas, adalah memiliki kepedulian dan sensitivitas yang tinggi tetapi mengedapankan nilai-nilai luhur, cinta, kasih sayang dan integritas ,komitmen dalam memimpin agar memperoleh kepercayaan.<sup>18</sup> Oleh karena itu mutu kepala sekolah sebaiknya di arahkan kepada pembentukan kepala sekolah yang efektif, namun peningkatanya sebaiknya diawali pengembangan standar kompetensi kepala sekolah yang berdasarkan tugas pokok dan fungsinya.

Untuk menjamin mutu pelayanan pendidikan dan mutu manajemen pendidikan, maka pengembangan standar kompetensi kepala sekolah meliputi kompetensi kepribadian, kompetensi manajerial, kompetensi supervisi, dan kompetensi sosial.<sup>19</sup> Semua kompetensi dan indikatornya diperlukan oleh kepala

---

<sup>17</sup>E. Mulyasa, *op.cit.*, h. 67.

<sup>18</sup>Lihat Muhaimin, dkk., *Manajemen Pendidikan Aplikasinya dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah*, (Cet.1; Jakarta: Kencana Prenada Media Group,2009), h. 31-33.

<sup>19</sup>Syaiful Sagala, *Kemampuan Profesional Guru dan Tenaga Kependidikan*, (Cet.1; Bandung, Alfabeta, 2009), h. 126.

sekolah. Kompetensi kepala sekolah adalah seperangkat pengetahuan, ketrampilan dan nilai-nilai dasar yang direfleksikan kepala sekolah dalam kebiasaan berfikir dan bertindak secara konsisten yang memungkinkannya menjadi kompeten atau berkemampuan dalam mengambil keputusan tentang penyediaan, pemamfaatan dan peningkatan potensi sumberdaya untuk meningkatkan kualitas pendidikan di sekolah.<sup>20</sup>

Kompetensi kepala sekolah sebagaimana tertulis dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 13 tahun 2007, tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah seperti pada tabel berikut :<sup>21</sup>

Tabel 1. Dimensi Kompetensi dan Kompetensi Kepala Sekolah

Dimensi Kompetensi	Kompetensi
1	2
1. Kepribadian	1.1. Berakhlak mulia, mengembangkan budaya dan tradisi akhlak mulia, dan menjadi teladanakhlak mulia bagi komunitas di sekolah/madrasah.
	1.2. Memiliki integritas kepribadian sebagai pemimpin.
	1.3. Memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri.
	1.4. Bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi.
	1.5. Mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan sebagai kepala sekolah/Madrasah.
	1.6. Mmemiliki bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan.
2. Manajerial	2.1. Menyusun perencanaan sekolah/madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan
	2.2. Mengembangkan organisasi sekolah/madrasah sesuai dengan kebutuhan.
	2.3. Dalam rangka pendayagunaan sumberdaya sekolah/madrasah secara optimal.

<sup>20</sup>Lihat Wahyudi, *Kepimimpinan Kepala Sekolah Dalam Oraganisasii Pe, belajar (learning Oragnization)*, (Cet.1;Bandung: Al Fabeta, 2009), h.28-29.

<sup>21</sup>Lihat UU RI, No.20 tahun 2003 tentang Sisdiknas dilengkapi dengan PP RI No.48 dan 47 Tahun 2008 dan Permendiknas No.49,19,15,13 Tahun 2007 (Cet.I; Jakarta: Sinar Grafika, 2008), h. 225-227.

	2.4. Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/madrasah menuju organisasi pembelajar yang efektif
	2.5. Menciptakan budaya dan iklim sekolah/madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik.
	2.6. Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal.
Dimensi Kompetensi	Kompetensi
1	2
Manajerial	2.7. Mengelola sarana dan prasarana sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal.
	2.8. Mengelola hubungan sekolah/madrasah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah/madrasah.
	2.9. Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, dan penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik.
	2.10. Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional.
	2.11. Mengelola keuangan sekolah/madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien.
	2.12. Mengelola ketatausahaan sekolah/madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah/madrasah.
	2.13. Mengelola unit layanan khusus sekolah/madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di sekolah/madrasah.
	2.14. Mengelola sistem informasi sekolah/madrasah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan.
	2.15. Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah/madrasah.
	2.16. Melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah/madrasah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya.
3. Kewirausahaan	3.1. Menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah/madrasah.

Dimensi Kompetensi	Kompetensi
1	2
Kewirausahaan	3.2. Bekerja keras untuk mencapai keberhasilan sekolah/madrasah.
	3.3. Memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin sekolah/madrasah.
	3.4. Pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi sekolah/madrasah.
	3.5. Memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan produksi/jasa sekolah/madrasah sebagai sumberbelajar peserta didik.
4. Supervisi	4.1. Merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peninhgkatan profesionalisme guru.
	4.2. Melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan tehnik supervisi yang tepat.
	4.3. Menindaklanjuti hasil supervise akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.
5. Sosial	5.1. Bekerjasama dengan pihak lain untuk kepentingan sekolah/madrasah.
	5.2. Berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan.
	5.3. Memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain.

Sumber data: Undang-Undang RI Nomor 20 Tahun 2003.

Kompetensi kepala sekolah sebagaimana tabel di atas belum cukup untuk menjamin keberhasilan sekolah dalam mencapai visi dan misi yang telah ditetapkan. Oleh karena itu perlu ditambah dengan kompetensi-kompetensi lain yang berkaitan dengan tugas dan fungsi kepala sekolah. Mengingat kepala sekolah dalam pengelolaan satuan pendidikan mempunyai kedudukan strategis dalam mengembangkan sumberdaya sekolah terutama mendayagunakan guru dalam pencapaian tujuan pendidikan yang telah ditetapkan maka sosok kepala sekolah yang memiliki kemampuan manajerial dan integritas profesional yang tinggi serta demokratis dalam proses pengambilan keputusan/kebijakan di sekolah sangat perlu

dimiliki oleh Kepala sekolah dalam rangka mengimplementasikan manajemen sistem berbasis sekolah. Di samping itu, hal penting yang perlu dilakukan oleh kepala sekolah adalah membangun visi yang telah dimiliki oleh sekolah dengan mensosialisasikan, mengkomunikasikan, menghidupkan, bahkan mengembangkan visi tersebut agar mempunyai arti, bermakna bagi kehidupan sekolah.

### 3. Kedudukan, Tugas, dan Peran kepala sekolah

Pada hakikatnya segala sesuatu yang ada di permukaan bumi perlu diatur dan ada pengaturnya. Pengaturan yang dimaksud mengarah kepada kelancaran, keteraturan dalam suatu kegiatan atau organisasi. Demikian juga dalam suatu lembaga pendidikan atau sekolah, tentu harus ada yang mengaturnya yaitu kepala sekolah. Dapat dibayangkan apabila dalam suatu lembaga pendidikan yaitu sekolah tidak mempunyai kepala sekolah maka tentu sekolah tersebut akan mengalami kekacauan dan kebobrokan dalam segala kegiatannya. Jadi pemimpin pada umumnya dan kepala sekolah pada khususnya termasuk salah satu faktor yang sangat penting dalam menentukan keberhasilan suatu lembaga pendidikan atau sekolah, baik dalam mengatur program sekolah, pengaturan waktu, keadaan tenaga kependidikan dan lain sebagainya.

Sehubungan dengan kedudukan, tugas, dan peran kepala sekolah sangat penting dan menjadi kunci keberhasilan dalam suatu lembaga pendidikan atau sekolah, maka berikut ini dibahas secara singkat yang berkaitan dengan hal tersebut, yaitu :

#### 1). Kepala Sekolah sebagai pejabat Formal.

Kepala sekolah adalah jabatan pemimpin yang tidak bisa diisi oleh orang-orang yang tanpa didasarkan atas pertimbangan-pertimbangan. Siapapun yang

diangkat menjadi kepala sekolah harus ditentukan melalui proses serta persyaratan-persyaratan tertentu seperti; latar belakang pendidikan, pengalaman, usia, pangkat dan integritas. Oleh sebab itu kepala sekolah pada hakikatnya adalah pejabat formal, sebab pengangkatannya melalui suatu proses dan prosedur yang didasarkan atas peraturan yang berlaku. Secara sistem jabatan kepala sekolah sebagai pejabat atau pemimpin formal maka harus melalui pendekatan mulai dari pengangkatan, pembinaan, tanggung jawab dan teori sebagai kepala sekolah.<sup>22</sup>

Sebagai pejabat formal pengangkatan seorang kepala sekolah harus didasarkan atas prosedur dan peraturan-peraturan yang berlaku. Prosedur pengangkatan tersebut memberikan petunjuk tentang sumber dari mana calon kepala sekolah dicalonkan, sedang peraturan ditekankan kepada persyaratan atau kriteria yang perlu dipenuhi oleh calon kepala sekolah. Calon kepala sekolah yang telah dipilih sesuai dengan prosedur dan persyaratan yang berlaku oleh unit yang bertanggung jawab terhadap pengangkatan kepala sekolah, akan dikokohkan dengan suatu surat keputusan pengangkatan sebagai pejabat kepala sekolah yang sah atau resmi secara formal.

Selama menduduki jabatan kepala sekolah sebagai pejabat formal maka dalam rangka pembinaan kepala sekolah diberikan berbagai sarana dan fasilitas seperti, gaji dan penghasilan sesuai peraturan yang berlaku, memperoleh kedudukan dalam jenjang kepangkatan tertentu, memperoleh kesempatan untuk pengembangan diri, memperoleh penghargaan dan peringatan dari atasan apabila sikap dan prilakunya dirasakan dapat mengganggu tugas dan tanggung jawab sebagai kepala sekolah, serta dapat dimutasi atau diberhentikan dari jabatannya karena hal-hal

---

<sup>22</sup>Lihat Wahjosumidjo, *op.cit.*, h. 84-85.



tertentu.<sup>23</sup> Kepala sekolah sebagai pejabat formal juga mempunyai tugas dan tanggung jawab terhadap atasan, sesama rekan kepala sekolah atau lingkungan terkait, dan kepada para bawahan dengan menciptakan hubungan yang sebaik-baiknya dengan para guru, staf dan siswa sebagai esensi kepemimpinan kepala sekolah sebagai panutan pengikutnya.

## 2). Kepala Sekolah sebagai Manajer.

Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya kepala sekolah sebagai manajer harus memiliki strategi yang tepat untuk mendayagunakan tenaga kependidikan melalui kerjasama atau kooperatif, memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah. Jabatan kepala sekolah bukan sekedar jabatan manajer dengan segala macam sebutannya. Jabatan kepala sekolah sebagai manajer setidaknya berfungsi sama dengan manajer lainnya, yaitu memaksimumkan pendayagunaan sumber daya yang tersedia secara produktif untuk mencapai tujuan yang ditetapkan bagi unit kerjanya.

Kepala Sekolah sebagai pimpinan sekolah sebagai satu unit kerja, harus dapat memastikan bahwa sistem kerjanya berjalan lancar dan semua sumber daya yang diperlukan untuk mencapai hasil harus tersedia secukupnya dengan kualitas yang memadai. Fungsi kepala sekolah sebagai manajer berarti dalam kegiatan manajerialnya harus berjalan melalui tahap-tahap sesuai manajemen yaitu merencanakan, mengorganisasikan, memimpin, mengendalikan, mengkoordinasikan, dan pengawasan atau pemantuan.

---

<sup>23</sup>*Ibid.*, h. 87.

a). Perencanaan.

Perencanaan manajemen tenaga pendidik dan kependidikan termasuk kepala sekolah adalah pengembangan dan strategi dan penyusunan tenaga pendidik dan kependidikan (sumber daya manusia/SDM) yang komprehensif guna memenuhi kebutuhan organisasi di masa depan. Perencanaan sumber daya manusia merupakan awal dari pelaksanaan fungsi manajemen, karena dengan perencanaan ini, segala fungsi sumber daya manusia dapat dilaksanakan dengan efektif dan efisien<sup>24</sup>. Kegiatan-kegiatan sekolah yang disebutkan harus direncanakan oleh kepala sekolah, hasilnya berupa rencana tahunan sekolah yang akan berlaku pada tahun ajaran berikutnya. Perencanaan ini ada beberapa kompetensi yang dimiliki oleh kepala sekolah yaitu; merencanakan pengorganisasian bahan pengajaran, merencanakan pengelolaan kegiatan pembelajaran, merencanakan pengelolaan kelas, penggunaan media dan sumber pengajaran, merencanakan penilaian prestasi peserta didik untuk kepentingan pengajaran.<sup>25</sup> Proses perencanaan tersebut harus dilaksanakan secara kolaboratif atau kerjasama, artinya mengikutsertakan semua personel sekolah, terdiri dari kepala sekolah, dewan pendidik (guru), konselor (BP/BK), komite sekolah dan *stakeholder* yang lain dalam semua tahap perencanaan program sekolah.

b). Pengorganisasian.

Pengorganisasian merupakan fungsi yang harus dijalankan oleh setiap kepala sekolah pada semua tingkatan, jenis kegiatan, dan bentuk organisasi besar ataupun kecil. Kegiatan pengorganisasian adalah untuk menentukan siapa yang akan

---

<sup>24</sup>Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia, *Manajemen Pendidikan*, (Cet.I; Bandung Alfabeta, 2009),h. 234.

<sup>25</sup>Bahrudin Harahap, *Supervisi Pendidikan yang dilaksanakan oleh Guru, Kepala sekolah dan Pengawas Sekolah*, ( Jakarta: Pustaka Press, 1998),h. 39.

melaksanakan tugas sesuai prinsip pengorganisasian sebagai kegiatan pembagi tugas-tugas pada orang yang terlibat dalam kerja sama pendidikan. Salah satu prinsip pengorganisasian adalah terbaginya tugas dalam berbagai unsur organisasi. Pengorganisasian yang efektif adalah membagi habis dan menstrukturkan tugas-tugas kedalam sub-sub unit kerja atau komponen-komponen organisasi.<sup>26</sup>

Kepala sekolah sebagai pemimpin dalam sebuah sekolah bertugas untuk menjalankan kegiatan-kegiatan organisasi sekolah agar tujuan sekolah berjalan dengan lancar. Kepala sekolah perlu mengadakan pembagian kerja yang jelas bagi guru-guru dan tenaga kependidikan lainnya sehingga apa yang telah diprogramkan dapat terlaksana dengan baik serta sesuai dengan tugas dalam pengorganisasian.

c). Pengkoordinasian.

Pengkoordinasian dalam organisasi pendidikan di sekolah adalah mempersatukan rangkaian aktivitas penyelenggaraan pendidikan dengan menghubungkan, menyatupadukan dan menyelaraskan orang-orang dan pekerjaannya sehingga semuanya berlangsung secara tertib ke arah tercapainya maksud yang telah ditetapkan.<sup>27</sup> Kepala sekolah sebagai koordinator berusaha sekuat tenaga mengarahkan perhatiannya pada cara-cara kerjasama anggota-anggotanya. Memperhatikan cara-cara pelaksanaan teknis pembelajaran yang efektif oleh para guru, konselor, dan pegawai yang sesuai dengan tujuan sekolah dan tidak menyimpang dari pola dan rencana yang telah ditentukan.

d). Pengawasan.

Pengawasan adalah tindakan atau kegiatan usaha agar pelaksanaan pekerjaan serta hasil sesuai dengan rencana, perintah, petunjuk atau ketentuan lainnya yang

---

<sup>26</sup>Syaiful Sagala, *Kemampuan, op.cit.*, h.62.

<sup>27</sup>*Ibid.*, h. 66

telah ditetapkan . Semua tahapan kegiatan di atas harus dilakukan oleh kepala sekolah sebagai pemimpin agar kedudukannya sebagai seorang pemimpin dapat berjalan baik dan teratur.<sup>28</sup> Melalui pengawasan yang efektif roda organisasi , implementasi rencana, kebijakan,dan upaya pengendalian mutu dapat dilaksanakan dengan lebih baik. Kegiatan pengawasan yang dilakukan sesuai dengan prinsip perencanaan dan pengawasan data riil kegiatan sangat penting untuk memastikan bahwa program dan kegiatan dilaksanakan sesuai rencana.

### 3) Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin.

Kepala sekolah dalam arti pemimpin adalah mampu mengarahkan dan mempengaruhi seluruh sumber daya manusia untuk melakukan tugas-tugasnya yang esensial. Kepala sekolah yang diberi tugas dan tanggung jawab mengelola sekolah, menghimpun, memanfaatkan, dan menggerakkan seluruh potensi sekolah secara optimal untuk mencapai tujuan.<sup>29</sup> Integritas kepemimpinan kepala sekolah ditampakkan pada aktivitasnya mengecek semua ruangan sekolah dan segala kelengkapannya.

Peranan kepala sekolah sebagai pemimpin adalah merumuskan tujuan kejadian pembuat kebijaksanaan sekolah, mengatur tata kerja sekolah yang mencakup mengatur pembagian tugas, pelaksana tugas, menyelenggarakan kegiatan. Sehubungan dengan kapasitasnya sebagai kepemimpinan (*school leadership*) menurut J.M. Juran, untuk dapat mewujudkan tataran kerja kepala sekolah harus mampu tampil sebagai :

---

<sup>28</sup>H.M. Daryanto, *Administrasi Pendidikan*, (Cet. II; Jakarta: Rineka Cipta, 2001), h. 81.

<sup>29</sup>Syaiful Sagala. *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*, (Cet.III; Bandung: Alfabeta, 2009), h. 88.

(a). Administrator, yang menjalankan tugas-tugas keadministrasian, (b). manajer yang menjalankan tugas-tugas manajerial, (c). Motivator, yang menjalankan tugas-tugas pemberian motivasi kepada komunitas sekolah, (d).Negosiator, yang menjalankan fungsi untuk melakukan kegiatan yang bersifat kontraktual, (e). Figuritas, yang memerankan keteladanan kepada komunitas internal maupun eksternal, (f). Komunikator, yang menjalankan fungsi sebagai juru bicara, dan (g). Wakil lembaga, yang diperankan ketika melakukan hubungan eksternal.<sup>30</sup>

Dari pendapat di atas dapat diberi makna bahwa kepala sekolah haruslah memiliki keterampilan yang memadai dalam hal kepemimpinan serta ketrampilan untuk menyelenggarakan tugas-tugas intruksional dan non intruksional di sekolah. Fungsi kepala sekolah sebagai pemimpin seperti yang dikemukakan Gross dalam buku Burhanuddin antara lain adalah ; (1).Menentukan tujuan, (2). Menjelaskan, (3). Melaksanakan, (4). Memilih cara yang tepat, (5). Memberikan dan mengkoordinasikan tugas, (6).Memotivasi, (7).Menciptakan kesetiaan, (8). Mewakili kelompok, (9). Merangsang para anggota untuk bekerja.<sup>31</sup> Menurut Cattell pimpinan itu harus melakukan fungsi-fungsi; (1). Memelihara kelompok, (2).Menjunjung tinggi kepuasan peranan dan status,(3). Menjaga dan mempertahankan tuntutan (norma Etis), (4). Memilih dan menjelaskan tujuan,(5). Menemukan dan menjelaskan cara-cara mencapai tujuan.<sup>32</sup>

Kepemimpinan adalah satu kekuatan penting dalam rangka pengelolaan, oleh sebab itu kemampuan memimpin secara efektif merupakan kunci untuk menjadi

---

<sup>30</sup>J. M. Juran, *Kepemimpinan Mutu; Pedoman Peningkatan Mutu Meraih Keunggulan*, (Jakarta: Gramedia, 1995), h. 64.

<sup>31</sup>Burhanuddin, *Kepemimpinan Pendidikan*, ( Cet.I; Jakarta: Bumi Aksara,1994).h. 34.

<sup>32</sup>*Ibid.*, h. 35

seorang manajer yang efektif. Esensi kepemimpinan adalah kepengikutan (*followership*) artinya kemauan orang lain atau bawahan untuk mengikuti keinginan pemimpin, itulah yang menyebabkan seseorang dapat menjadi pemimpin atau pimpinan.

#### 4). Kepala Sekolah sebagai Pendidik.

Dalam melakukan fungsinya sebagai pendidik, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolahnya. Arti Pendidik yang dimaksud adalah orang yang mendidik. Sedangkan mendidik dapat diartikan memberikan latihan( ajaran, pimpinan) mengenai akhlak dan kecerdasan pikiran sehingga pendidikan dapat diartikan proses pengubahan sikap dan tata laku seseorang atau kelompok orang dalam usaha mendewasakan manusia melalui upaya pengajaran dan latihan.<sup>33</sup>

Memahami arti pendidik tidak cukup berpegang pada konotasi yang terkandung dalam definisi pendidik, melainkan harus dipelajari keterkaitannya dengan makna pendidikan, sarana pendidikan dan bagaimana strategi pendidikan itu dilaksanakan. Kepala sekolah harus berusaha menanamkan, memajukan dan meningkatkan sedikitnya empat macam nilai, yakni pembinaan mental, moral, fisik, dan artistik.<sup>34</sup>

Dalam hal ini kepala sekolah harus mampu melakukan pembinaan mental yaitu membina para tenaga kependidikan tentang hal-hal yang berkaitan dengan sikap batin dan watak dengan jalan harus mampu menciptakan iklim yang kondusif agar tenaga kependidikan khususnya guru dapat melaksanakan tugas dengan baik,

---

<sup>33</sup>Wahjosumidjo, *op.cit.*, h. 122.

<sup>34</sup>E..Mulyasa, *op.cit.*, h.99.

secara proporsional dan profesional. Pembinaan moral adalah membina para tenaga kependidikan tentang hal-hal yang berkaitan dengan ajaran baik-buruk mengenai suatu perbuatan, sikap, dan kewajiban sesuai tugas masing-masing tenaga kependidikan. Kepala sekolah dalam pembinaan fisik harus mampu memberikan dorongan agar para tenaga kependidikan terlibat secara aktif dan kreatif dalam berbagai kegiatan yang berkaitan dengan kondisi jasmani, kesehatan dan penampilan mereka secara lahiriah. Sedangkan pembinaan artistic, kepala sekolah harus mampu membina tenaga kependidikan tentang hal-hal berkaitan dengan kepekaan manusia terhadap seni dan keindahan.

Berdasarkan uraian dan definisi kepala sekolah sebagai pendidik (*educator*) maka penampilan kerja seorang kepala sekolah yang patut dan baik dicontoh oleh para guru, staf dan siswa adalah disiplin, jujur, penuh tanggung jawab, bersahabat, berpenampilan dalam sikap, cara berbicara, berkomunikasi, berpakaian bersih, rapi, serasi, sehat jasmani dan energik serta yang paling penting senantiasa berupaya meningkatkan kualitas pembelajaran yang dilakukan oleh para guru sebagai mitra kerjanya.

##### 5). Kepala Sekolah Sebagai Supervisor.

Kepala sekolah yang berfungsi sebagai supervisor pendidikan dalam melaksanakan tugasnya hendaknya bertumpu pada prinsip-prinsip supervisi yang ilmiah, unsur-unsur ilmiah supervisi mencakup sebagai berikut ;

- (a). Sistematis, artinya terlaksana secara teratur, berencana dan kontinyu obyektif  
artinya datayang dapat dalam observasi yang nyata bukan tafsiran pribadi.
- (b). Menggunakan alat (instrumen) yang dapat memberi informasi sebagai umpan balik untuk mengadakan penilaian terhadap proses pembelajaran.

- (c). Demokratis, yaitu menjunjung tinggi asas musyawarah, memiliki jiwa kekeluargaan yang kuat serta sanggup menerima pendapat orang lain.
- (d). Kooperatif, seluruh staf dapat bekerja sama, mengembangkan usaha bersama dalam menciptakan situasi pembelajaran yang lebih baik.
- (e). Konstruktif dan kreatif yaitu membina inisiatif guru serta mendorongnya untuk aktif menciptakan suasana di mana tiap orang merasa aman dan menggunakan potensi-potensinya.<sup>35</sup>

Dari lima prinsip supervisi di atas yang harus dilakukan oleh kepala sekolah sebagai supervisor, menjadi tolak ukur atau barometer kepala sekolah itu sendiri. Jika supervisi dilaksanakan oleh kepala sekolah maka ia harus mampu melakukan berbagai pengawasan dan pengendalian untuk meningkatkan kinerja tenaga kependidikan. Pengawasan dan pengendalian ini merupakan kontrol agar kegiatan pendidikan di sekolah terarah pada tujuan yang telah ditetapkan. Kepala sekolah sebagai supervisor harus diwujudkan dalam kemampuan menyusun, dan melaksanakan program supervisi pendidikan, serta memanfaatkan hasilnya.

Pelaksanaan supervisi yang dilaksanakan oleh kepala sekolah harus memperhatikan prinsip-prinsip supervisi antara lain; (1). hubungan konsultatif, kolegial bukan hirarkhis, (2). dilaksanakan secara demokratis, (3).berpusat pada tenaga kependidikan (guru), (4).dilakukan berdasarkan kebutuhan tenaga kependidikan (guru), (5). Merupakan bantuan professional.<sup>36</sup> Pelaksanaan supervisi pendidikan yang dilaksanakan oleh kepala sekolah berdasarkan prinsip tersebut maka

---

<sup>35</sup>Piet A.Sahertian. *Supervisi Pendidikan; dalam Rangka Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Cet.I; Jakarta :Rineka Cipta, 2001), h. 20.

<sup>36</sup>E. Mulyasa, *op.cit.*, h. 113.



dapat dilakukan dengan efektif melalui diskusi kelompok, kunjungan kelas, pembicaraan individual, dan simulasi pembelajaran.

Pada prinsipnya setiap tenaga kependidikan (guru) harus disupervisi secara periodik dalam melaksanakan tugasnya maka kepala sekolah dapat dibantu oleh para wakilnya atau guru senior yang ditunjuk melaksanakan supervisi dengan tujuan untuk meningkatkan kesadaran, kinerja, dan keterampilan tenaga kependidikan (guru) dalam melaksanakan tugasnya

.6). Kepala Sekolah sebagai Administrator.

Kepala sekolah sebagai administrasi memiliki hubungan yang sangat erat dengan berbagai aktivitas pengelolaan administrasi yang bersifat pencatatan, penyusunan dan pendokumenan seluruh program sekolah. Administrator biasanya didefinisikan sebagai suatu proses dengan dan mempergunakan orang lain untuk mencapai tujuan organisasi dengan efisien. Administrator bertanggung jawab untuk pencapaian tujuan tertentu secara efisien dan administrator dipandang sebagai suatu seni dan ilmu untuk mencapai sesuatu dengan efisien.

Peranan administrator pada umumnya dapat dibagi dalam dua kategori, yaitu sebagai generalis dan spesialis dan sebagai lini dan staf. Seorang generalis berhubungan delapan tugas administrasi sedangkan seorang spesialis hanya mempunyai satu atau dua tugas. Kepala sekolah disebut generalis karena dibebani dengan tugas administrasi tersebut. Kepala sekolah juga adalah seorang *generalis lini* dan staf sebab ia adalah pimpinan dari suatu sekolah secara fisik dalam arti bahwa ia adalah pejabat eksekutif tertinggi di lingkungannya dan menjadi sumber informasi utama bagi seluruh staf.<sup>37</sup>

---

<sup>37</sup>Lihat H.Veithzal Rivai, Hj.Sylviana Murni. *Education Management; Analisis Teori dan Praktik*, ( Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2009), h.318..

Kepala sekolah harus memiliki kemampuan melaksanakan tugasnya yaitu kemampuan untuk mengelola kurikulum, administrasi peserta didik, mengelola administrasi personalia, administrasi sarana dan prasarana, administrasi kearsipan, dan mengelola administrasi keuangan. serta menciptakan iklim kerja yang kondusif dan dapat membangun komunikasi dengan masyarakat baik di lingkungan sekitar sekolah maupun lingkungan secara luas atau umum.

#### 4. Syarat-Syarat Menjadi Kepala Sekolah yang Ideal.

Sebagaimana diketahui tugas kepala sekolah sedemikian banyak, dan tanggung jawabnya begitu besar maka tidak semua orang mampu menjadi kepala sekolah. Untuk menjadi seorang kepala sekolah yang ideal hendaknya memiliki beberapa syarat sebagai berikut; a). Berijazah, b). sehat jasmani dan rohani, c). bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, d). bertanggung jawab, dan e). berjiwa nasional.<sup>38</sup>

Pengangkatan kepala sekolah secara umum harus memenuhi syarat-syarat secara umum sebagai berikut ;

1. Beriman dan bertaqwa terhadap Tuhan Yang Maha Esa.
2. Berkedudukan sebagai guru dan aktif mengajar,
3. Usia setinggi-tingginya 52 tahun.
4. DP3 serendah-rendahnya memperoleh nilai amat baik untuk unsure kesetiaan dan nilai baik untuk unsure penilaian lainnya dalam 2 (dua) tahun terakhir.
5. Sehat jasmani dan rohani.
6. mampu melaksanakan wawasan wiyatamandala.
7. Sekurang-kurangnya menduduki pangkat tingkat lebih rendah dari pangkat terendah untuk jabatan kepala sekolah yang bersangkutan.
8. Menguasai kurikulum yang berlaku sesuai bidang tugasnya.

---

<sup>38</sup>Ngalim Purwanto. *Ilmu Pendidikan Teoritis dan Praktis* (Cet. XVII, Bandung: PT.Remaja Rosda Karya, 2006), h. 139.

9. Kreatif dan inovatif.
10. Mampu menyusun program pendidikan di sekolah.
11. memiliki dedikasi dan loyalitas yang tinggi.
12. Tanggap terhadap perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi.
13. Menyatakan bersedia ditempatkan di mana saja secara tertulis.
14. Bagi guru yang diusulkan untuk menjadi kepala sekolah yang dipkerjakan sekolah swasta harus ada persetujuan dari yayasan yang akan menerima.<sup>39</sup>

Kualifikasi kepala sekolah/Madrasah terdiri dari kualifikasi umum dan Kualifikasi khusus berdasarkan peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia nomor 13 tahun 2007 tentang Standar kepala Sekolah/Madrasah pada pasal 1 ayat 1 yang menyatakan ‘Untuk diangkat sebagai kepala sekolah/madrasah, seseorang wajib memenuhi standar kepala sekolah/madrasah yang berlaku nasional;<sup>40</sup> Lampiran peraturan menteri Pendidikan Nasional nomor 13 tahun 2007, tentang kualifikasi umum kepala sekolah/madrasah sebagai berikut;

- a. Memiliki kualifikasi akademik sarjana (S1) atau Diploma empat (D-IV) kependidikan atau non kependidikan pada perguruan tinggi yang terakreditasi.
- b. Pada waktu diangkat sebagai kepala sekolah berusia setinggi-tingginya 56 tahun.
- c. Memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 5 (lima) tahun menurut jenjang sekolah masing-masing, kecualidi taman kanak-kanak/*Raudhatul atthol* (TK/RA) memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 3 (tiga) tahun di TK/RA; dan
- d. Memiliki pangkat serendah-rendahnya III/c bagi pegawai negeri sipil (PNS) dan bagi non-PNS diserahkan dengan kepangkatan yang dikeluarkan oleh yayasan atau lembaga yang berwenang.<sup>41</sup>

---

<sup>39</sup>Wahjosumidjo. *op.cit*.h. 368-369.

<sup>40</sup>Undang-Undang RI No.20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional dilengkapi dengan PP RI.No. 48 dan 47 tahun 2008 , Permendiknas No. 49,19,15,13 tahun 2007.(II; Jakarta: Sinar Grafika, 2009 ), h. 222.

<sup>41</sup>*Ibid.* , h. 223.

Sedangkan persyaratan khusus antara tingkat TK/RA, tingkat dasar (SD.SMP/Mts.),tingkat menengah (SMA,SMK/MA) disesuaikan dengan tingkatan dan kepala sekolah yang akan diangkat dalam tingkatan dalam tingkatan tersebut.

Demikianlah betapa kompleks sosok kepala sekolah dilihat dari berbagai sudut pandang spesifikasi, kualifikasi yang harus dipenuhi, sehingga timbul macam-macam isu atau persoalan yang dihadapi dalam mempersiapkan dan melaksanakan program dan tugas sebagai kepala sekolah. Oleh karena itu seorang kepala sekolah harus memiliki kepemimpinan yang kuat, pengelolaan tenaga pendidikan yang efektif, memiliki budaya mutu, tim work yang kompak, cerdas dan dinamis, kemandirian, partisipasi warga sekolah dan masyarakat, transparansi manajemen, kemauan untuk berubah, evaluasi dan perbaikan berkelanjutan, responsif dan antisipasif terhadap kebutuhan, akuntabilitas terhadap pengelolaan suatu sekolah.

## **B. Tinjauan Umum Tentang Kinerja Guru**

### **1. Pengertian Kinerja Guru**

Dalam beberapa literatur ditemukan bahwa kata kinerja dan prestasi kerja merupakan terjemahan dari kata *performance*, Suyadi mengemukakan bahwa:

*Performance* atau kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan sesuai dengan moral dan etika.<sup>42</sup>

Kinerja juga dapat diartikan sebagai cara kerja dalam pencapaian hasil yang dilaksanakan secara efektif dan efisien, atau dalam waktu minimal seseorang dapat bekerja secara maksimal dengan memiliki kualitas kerja yang baik dan

---

<sup>42</sup>Suyadi Prawirosentono. *Kebijakan Kinerja Karyawan* ( Yogyakarta ;BPFE, 1999), h. 2.

menggembirakan.<sup>43</sup> Dalam kamus besar bahasa Indonesia kinerja adalah sesuatu yang dicapai, prestasi yang diperlihatkan, kemampuan kerja dan memperlihatkan prestasi serta berkemampuan dengan menggunakan tenaga.<sup>44</sup> Jadi kinerja dapat disebut dengan berbagai macam istilah seperti *performance*, prestasi kerja, pelaksanaan kerja, penampilan kerja, hasil kerja, unjuk kerja dan sebagainya. Dari konsep di atas disimpulkan bahwa kinerja adalah gambaran tentang tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misidan visi organisasi/sekolah yang tertuang dalam perumusan perencanaan strategis suatu organisasi. Secara umum kinerja dapat dikatakan prestasi yang dapat dicapai oleh seseorang dalam suatu priode tertentu.

Agama Islam sangat menghargai orang-orang berprestasi yang ditandai dengan memiliki ilmu pengetahuan, sehingga hanya dengan ilmu pengetahuan itu maka pantas mencapai derajat yang tinggi dan keutuhan hidup. Hal ini sesuai degan firman Allah Dalam Q.S. Al-Mujadālah/58 :11 yang berbunyi sebagai berikut :

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِذَا قِيلَ لَكُمْ تَفَسَّحُوا فِي الْمَجَالِسِ فَافْسَحُوا يَفْسَحِ اللَّهُ لَكُمْ  
وَإِذَا قِيلَ انشُزُوا فَانْشُزُوا يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ  
بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ ﴿١١﴾

Terjemahnya:

“Allah akan meninggikan orang-orang yang beriman diantara kamu dan orang-orang yang diberi ilmu pengetahuan beberapa derajat. Dan Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan”.<sup>45</sup>

Demikian pula firman Allah swt. Dalam Q.S. Az Zumar/39:9 yang berbunyi:

<sup>43</sup>Arifin Abdurrrachman. *Teori Pengembangan dan Filosofi Kepemimpinan Kerja*, (Cet. I; Jakarta: Bharata, 1971), h. 77.

<sup>44</sup> Departemen Pendidikan Nasional RI. *op.cit.*, h.570.

<sup>45</sup>Departemen Agama RI. *Al-Qur'an dan Terjemahnya* (Jakarta: PT.Intermesa,1993). h.910.

... قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ إِنَّمَا يَتَذَكَّرُ أُولُوا الْأَلْبَابِ ﴿٩﴾

Terjemahnya :

“Katakanlah, apakah sama orang-orang yang mengetahui dengan orang-orang yang tidak mengetahui? Sesungguhnya hanya orang-orang yang berakallah yang dapat menerima pelajaran.”<sup>46</sup>

Dari ayat tersebut di atas dapat dipahami bahwa seorang guru harus mampu memberi teladan baik kepada peserta didiknya, ia diperkirakan akan berhasil mendidik peserta didik menjadi generasi penerus bangsa yang baik dan mulia. Pembenahan kualitas atau mutu pendidikan yang menjadi sorotan utama setelah terlihat adanya kemunduran dan rendahnya kualitas pendidikan. Secara umum terdapat tiga faktor yang sangat mempengaruhi kualitas pendidikan, yaitu kurikulum, *time-on-task* (jumlah waktu kontak belajar dan berlatih) dan manajemen sekolah/madrasah. Ketiga aspek ini berkaitan dengan guru. Guru menjalankan dan memakai kurikulum yang telah dikembangkan, guru pula yang menentukan sedikit-banyaknya jumlah waktu yang akan digunakan oleh peserta didik untuk belajar, mengerjakan latihan, praktek, dan jenis kegiatan lain yang dituntut guna pencapaian tujuan kurikulum.

Pengertian sederhana tentang guru adalah orang yang memberikan ilmu pengetahuan kepada peserta didik, orang yang melaksanakan pendidikan di tempat-tempat tertentu, tidak mesti di lembaga pendidikan formal, tetapi bisa juga di mesjid, mushallah, dan sebagainya,<sup>47</sup> sedangkan dalam Undang-Undang RI. No. 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen pasal 1 ayat 1 ;

<sup>46</sup>*Ibid.*, h. 747.

<sup>47</sup>Lihat Syaiful Bahri Djamarah, *Guru dan Anak Didik dalam Interaksi Edukatif* ( Jakarta: Rineka Cipta, 2000), h. 31.

“Guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah.”<sup>48</sup>

Pengertian di atas dapat dipahami bahwa seorang guru menempati kedudukan yang terhormat di masyarakat serta mempunyai tugas dan tanggung jawab yang berat. Tanggung jawabnya tidak hanya terbatas pada lingkungan sekolah tetapi juga bertanggung jawab di luar sekolah sehingga dapat disimpulkan bahwa guru adalah orang yang berwenang, bertanggung jawab, membimbing, membina peserta didik baik secara individu maupun klasikal, di sekolah maupun di luar sekolah.

Bila dihubungkan guru dengan kinerja, profesi, dan tanggung jawab maka guru berarti perencana dan pelaksana dari sistem pendidikan yang bertugas menyampaikan ilmu pengetahuan dan santapan rohani dengan pendidikan moral dan akhlak untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja guru erat kaitannya dengan tanggung jawab sebagai guru, secara garis besar ada tiga (3), yaitu tugas bidang profesi/kelas, tugas kemanusiaan, dan tugas dalam bidang kemasyarakatan.<sup>49</sup>

Tanggung jawab profesi adalah kemampuan mendalam tentang bidang ilmu yang diajarkan, mengembangkan kreatifitas peserta didik, mengadakan bimbingan dan penyuluhan, memelihara kedisiplinan, mengevaluasi kemajuan peserta didik dan mengaktifkan kegiatan intra dan ekstra kurikuler serta menjaga hubungan baik dengan sesama pendidik dan masyarakat. Seiring dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi guru pun dituntut untuk semakin profesional. Tilaar menjelaskan bahwa seorang yang profesional adalah menjalankan pekerjaannya

---

<sup>48</sup>UU RI No.14 tahun 2005, *op.cit.* h. 3.

<sup>49</sup>Moh.Uzer Usman. *Menjadi Guru Profesional*, (Cet. VI; Bandung: PT.Rosdakarya, 1995).h.7.

sesuai dengan tuntutan profesinya. Seorang profesional menjalankan kegiatannya berdasarkan kinerja dan bukan amatiran, ia dituntut dapat mengejawantahkan pula nilai-nilai keislaman dalam sistem pendidikan.<sup>50</sup>

Guru yang mempunyai kinerja atau kinerja guru dapat diartikan sebagai komitmen para guru sebagai suatu profesi untuk meningkatkan kemampuan profesionalnya dan terus menerus mengembangkan strategi-strategi yang digunakannya dalam melakukan pekerjaan sesuai dengan profesinya itu. Guru profesional bukan hanya untuk satu kompetensi saja, yaitu kompetensi profesional, tetapi guru profesional semestinya meliputi semua kompetensi. Menurut Undang-Undang RI Nomor 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, guru wajib memiliki kualifikasi akademik, kompetensi, sertifikat pendidik, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional.<sup>51</sup> Dari penjelasan di atas dapat disebutkan bahwa profesi guru, seperti halnya profesi lainnya memiliki persyaratan khusus agar dapat menjalankan pelayanannya sebagai guru secara baik kepada peserta didik secara khusus dan kepada dunia pendidikan pada umumnya.

## 2. Profesionalitas Kinerja Guru

Guru merupakan salah satu faktor penting dalam proses pembelajaran untuk mengimplementasikan kurikulum. Guru yang profesional adalah guru yang mempunyai kompetensi dan profesionalitas kerja tinggi, yang disebut dengan kinerja.. Kompetensi adalah “seperangkat pengetahuan, keterampilan dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati dan dikuasai oleh guru dan dosen dalam melaksanakan

---

<sup>50</sup>H.A.Tilaar. *Paradigma Baru Pendidikan Nasional*, (Cet.II; Rineka Cipta, 2004),h. 58.

<sup>51</sup>Undang-undang RI, No.14 tahun 2005., *op.cit.* h. 8.



tugas keprofesionalan”.<sup>52</sup> Hal ini sejalan dengan apa yang termaktub dalam Undang undang RI Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional Bab XI, pasal 39 ayat 2, “Pendidik merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan, serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, terutama bagi pendidik pada perguruan tinggi”.<sup>53</sup>

Adapun yang dimaksud dengan kompetensi adalah kemampuan sesuatu yang diperoleh melalui pendidikan dan latihan yang diwujudkan dalam bentuk kinerja. Ada sepuluh (10) kompetensi dasar guru yang dikembangkan melalui kurikulum lembaga tenaga sebagai berikut ; 1). Kemampuan menguasai bahan pelajaran yang disajikan, 2). Kemampuan mengelola program pembelajaran, 3). Kemampuan mengelola kelas, 4). Kemampuan menggunakan media/sumber belajar, 5). Kemampuan menguasai landasan-landasan kependidikan, 6). Kemampuan mengelola interaksi pembelajaran, 7). Kemampuan menilai siswa untuk kependidikan pengajaran, 8).kemampuan mengenal fungsi dan program pelayanan bimbingan penyuluhan, 9). Kemampuan mengenal dan menyelenggarakan administrasi sekolah, dan 10).kemampuan memahami prinsip-prinsip dan menafsirkan hasil-hasil penelitian pendidikan guna keperluan pengajaran<sup>54</sup> Seorang dikatakan profesionalisme apabila pada dirinya melekat sikap dedikatif yang tinggi terhadap tugasnya, dan sikap komitmen terhadap mutu proses dan hasil kerja, serta sikap selalu berusaha memperbaiki dan memperbaharui model-model atau cara kerjanya

---

<sup>52</sup>Undang-undang RI.No.14 tahun 2005, tentang Guru dan Dosen ,Bab I pasa 1 ayat 10.

<sup>53</sup>Undang-Undang RI No.20 tahun 2003 tentang Sisdiknas, Bab XI pasal 39 ayat 2.

<sup>54</sup>Lihat Syaiful Anwar Qamari, *Profesi Jabatan Kependidikan dan Guru sebagai upaya Menjamin Kualitas Pembelajaran* (Jakarta : Uhamka Press, 2004), 120. Lihat juga Ahmad Barizi, *Menjadi Guru Unggul*, (Cet.I;Jogyakarta, 2009), h. 150.

sesuai dengan tuntutan pada waktu itu yang dilandasi oleh kesadaran yang tinggi bahwa tugas mendidik adalah tugas menyiapkan generasi penerus yang akan datang.

Selain memiliki kompetensi guru juga harus memiliki idealisme dan daya juang yang tinggi serta yang tak kalah pentingnya adalah harus punya kinerja profesional, terutama dalam mendesain program pengajaran dan untuk melaksanakan proses pembelajaran, agar dapat memberikan layanan ahli dalam bidang tugasnya sesuai dengan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi dan perkembangan masyarakat, khususnya dalam dunia pendidikan.<sup>55</sup> Untuk mengetahui tingkat kualitas dan semangat kerja atau mengajar guru dapat dilihat dari tingginya komitmen mereka dalam melaksanakan tugas mengajarnya. Gibson (1985) merumuskan menjadi 2 (dua) kategori yang berkaitan dengan kuantitas dan kualitas pelaksanaan tugas mengajar guru, yaitu ;

1. Kuantitas pelaksanaan tugas mengajar, yang meliputi ;
  - a) Frekuensi kehadiran mengajar;
  - b) Keseringan menyusun satuan pelajaran atau rencana pelajaran;
  - c) Banyaknya buku sumber, buku penunjang, dan bahan lainnya yang diusahakan sebagai pendukung kerjanya;
  - d) Banyaknya melakukan evaluasi, koreksi, memberikan umpan balik dan sekaligus memamfaatkannya dalam kegiatan tugasnya.
2. Kualitas pelaksanaan tugas mengajar, yang meliputi :
  - a) Kedisiplinan, ketepatan waktu pelaksanaan tugas;
  - b) Keseringan melakukan tugas;
  - c) Kesabaran dan ketekunan menangani siswa;
  - d) Keseriusan memelihara dan mengatur sarana yang digunakan untuk tugas mengajar;
  - e) Kesungguhan melakukan evaluasi hasil belajar siswa.<sup>56</sup>

---

<sup>55</sup>H. Abd. Rahman Getteng, *Menuju Guru Profesional dan Ber-Etika*, (Cet.I; Yogyakarta: Grha Guru, 2009), h. 4.

<sup>56</sup>H.M. Sulthon, *Membangun Semangat Kerja Guru*, (Cet. I; Yogyakarta: LaskBang Pressindo, 2009), h. 34-35.

Berdasarkan pendapat Gibson tersebut maka dapat dipahami bahwa semangat atau kinerja guru sangat penting terhadap upaya-upaya peningkatan kualitas pendidikan di sekolah agar dapat memberikan masukan bagi pembinaan terhadap profesional guru, khususnya dalam proses pembelajaran. Indikator kualitas tugas profesional guru tersebut tidak hanya terlihat dari apa yang dilakukan oleh guru di depan kelas atau di sekolah melainkan juga semua bentuk manifestasi pikiran, usaha dan kegiatan yang dilakukan di luar lingkungan sekolah.

Menyimak makna profesionalitas kinerja guru di atas maka dapat dimaklumi bahwa kompetensi itu dipandang sebagai pilarnya atau teras kinerja suatu profesi . Hal ini mengandung implikasi bahwa profesionalitas kinerja seorang guru harus dapat menunjukkan karakteristik utamanya antara lain adalah ;

- 1) Mampu melakukan sesuatu pekerjaan tertentu secara rasional, dalam arti harus memiliki visi dan misi yang jelas dan dapat mengambil keputusan tentang apa yang dikerjakannya.
  - 2) Menguasai perangkat pengetahuan (teori dan konsep, prinsip dan kaidah, hipotesis dan generalisasi, data dan informasi, dan sebagainya).
  - 3) Menguasai perangkat keterampilan (strategi dan taktik, metode dan tehnik, prosedur dan mekanisme, sarana dan instrument, dan sebagainya).
  - 4) Memahami perangkat persyaratan ambang (*basic standards*) tentang ketentuan kelayakan normative minimal kondisi dari proses yang dapat ditoleransikan dan kriteria keberhasilan yang dapat diterima dari apa yang dilakukannya.
-

- 5) Memiliki daya (motivasi) dan citra (aspirasi) unggulan dalam melakukan tugasnya.
- 6) Memiliki kewenangan (otoritas) yang memancar atas penguasaan perangkat kompetensinya yang dalam batas tertentu dapat didimostrasikan dan teruji sehingga memungkinkan memperoleh pengakuan pihak yang berwenang.<sup>57</sup>

Dari keenam unsur yang membangun secara utuh suatu modek kinerja atau perangkat kompetensi dalam satu bidang keahlian/profesi seperti guru pada dasarnya dapat ditunjukkan dan teruji dalam melakukan suatu pekerjaan khas tertentu untuk menunjang dan menopang struktur organisasi suatu lembaga pendidikan. Banyak faktor yang mempengaruhi terbangunnya suatu kinerja profesional, termasuk kinerja seorang guru yang di dalamnya berkaitan dengan faktor-faktor yang mempengaruhinya, baik internal maupun eksternal.

Faktor internal yang mempengaruhi misalnya sistem kepercayaan yang menjadi pandangan hidup (*way of life*) seorang guru besar sekali pengaruhnya yang ditimbulkannya dan bahkan yang paling berpotensi bagi pembentukan etos kerjanya. Di samping juga pengaruh pendidikan, informasi dan komunikasi juga bertanggung jawab bagi pembentukan suatu kinerja. Menyangkut faktor eksternal kinerja guru dapat diidentifikasi dalam beberapa hal diantaranya adalah; (a).volume upah kerja yang dapat memenuhi kebutuhan seseorang, (b). suasana kerja yang menggairahkan atau iklim yang ditunjang dengan komunikasi demokrasi yang serasi dan manusiawi antara pimpinan (kepala sekolah) dan bawahan (guru), (c). penanaman sikap dan pengertian di kalangan pekerja, (d).sikap jujur dan dapat dipercayadari kalangan

---

<sup>57</sup>Lihat Udin Syaefuddin Saud, *Pengembangan Profesi Guru*, (Cet. I; Bandung: Alfabeta ,2009), h.45-46.

pimpinan terwujud dalam kenyataan, (e). penghargaan terhadap hasrat dan kedudukan untuk maju atau penghargaan terhadap prestasi, dan (f). sarana yang menunjang bagi kesejahteraan mental dan fisik seperti tempat ibadah, olah raga, rekreasi, hiburan dan lain-lain.<sup>58</sup>

Guru sebagai kuli pendidikan yang mempunyai profesionalitas kinerja terutama dalam pembelajaran dikelas seperti yang telah dijelaskan di atas menekankan pentingnya kinerja seorang guru dalam melaksanakan profesinya guna pembentukan kepribadian peserta didik yang utuh dan pencapaian tujuan pendidikan.

### 3. Kompetensi Guru

Kompetensi guru adalah kemampuan dasar untuk menjelaskan tugas guru. Dalam hal ini ada 4 (empat) kompetensi pokok yang mesti dimiliki oleh seorang tenaga pendidik, yaitu kompetensi keilmuan, kompetensi ketrampilan, kompetensi manajerial, dan kompetensi moral akademik. Kata profesi menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia adalah "bidang pekerjaan yang dilandasi pendidikan keahlian (ketrampilan, kejuruan, dan sebagainya) tertentu". Kompetensi adalah (1). Bersangkutan dengan profesi, (2). Memerlukan kepandaian khusus untuk menjalankannya, dan (3). Mengharuskan adanya pembayaran untuk melakukannya.<sup>59</sup> Jadi, dalam kompetensi guru digunakan tehnik dan prosedur intelektual yang harus secara sengaja sehingga dapat diterapkan untuk kemaslahatan kepada orang lain (peserta didik).

---

<sup>58</sup> Ahmad Barizi, *op.cit.* h. 152.

<sup>59</sup> Tim Penyusun Kamus Pusat pembinaan dan Pengembangan Bahasa, *Kamus besar Bahasa Indonesia*, (Cet. 2.edisi 2; Jakarta: Balai Pustaka, 1993), h. 789.

Kriteria yang harus dipenuhi oleh suatu pekerjaan agar dapat disebut memiliki kompetensi menurut Mukhtar Lutfi sebagaimana dikutip oleh Syafruddin Nur adalah; (1). Panggilan hidup yang sepenuh waktu, profesi adalah pekerjaan yang menjadi panggilan hidup seseorang dilakukan sepenuhnya serta berlangsung untuk jangka waktu yang lama bahkan seumur hidup. (2). Pengetahuan dan kecakapan/keahlian, profesi adalah pekerjaan yang dilakukan atas dasar pengetahuan dan kecakapan/keahlian. (3). Kebakuan yang universal, profesi adalah pekerjaan yang dilakukan menurut teori, prinsip, prosedur, dan anggapan dasar yang sudah baku secara umum (universal) sehingga dapat dijadikan pegangan/pedoman dalam pemberian layanan terhadap mereka yang membutuhkan. (4). Pengabdian, Profesi adalah pekerjaan terutama sebagai pengabdian pada masyarakat, bukan hanya mencari keuntungan secara material/finansial bagi diri sendiri. (5). Kecakapan diagnostik dan kompetensi aplikatif, profesi adalah pekerjaan yang mengandung unsur-unsur kecakapan diagnostik dan kompetensi aplikatif terhadap orang atau lembaga yang dilayani. (6). Otonomi, profesi adalah pekerjaan yang dilakukan secara otonomi atas dasar prinsip-prinsip atau norma-norma yang ketetapanannya hanya dapat diuji atau dinilai oleh rekan-rekan seprofesinya. (7). Kode etik, profesi adalah pekerjaan yang mempunyai kode etik, yaitu norma-norma tertentu sebagai pegenagan atau pedoman yang diakui serta dihargai oleh masyarakat. (8). Klien, profesi adalah pekerjaan yang dilakukan untuk melayani mereka yang membutuhkan pelayanan (klien) yang pasti dan jelas subyeknya.<sup>60</sup>

Dari beberapa kriteria di atas maka dapat disederhanakan bahwa pekerjaan (guru) yang berkualifikasi profesional harus memiliki ciri-ciri tertentu yaitu,

---

<sup>60</sup>Lihat H.Syafruddin Nurdin dan M. Basyiruddin Usman, *Guru Profesional dan Implementasi Kurikulum*, (Ciputat Press, 2002), h. 16-17.

pertama, memerlukan persiapan atau pendidikan khusus bagi calon pelakunya, kedua; kecakapan pekerja profesional dituntut memenuhi pesyaratan yang telah dibakukan oleh pihak yang berwenang, dan ketiga. Jabatan profesional (guru) harus mendapat pengakuan dari masyarakat dan atau pemerintah. Dan guru sebagai jabatan profesional paling tidak telah memiliki ketiga macam kriteria tersebut.

Menurut Undang-undang RI. No. 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen menyatakan bahwa kompetensi yang wajib dimiliki oleh seorang tenaga pendidik (guru) untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional adalah kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional yang diperoleh melalui pendidikan profesi.<sup>61</sup> Empat bidang kompetensi tersebut tidak berdiri sendiri melainkan saling berhubungan dan saling mempengaruhi satu sama lain dan mempunyai hubungan hirarkhis, artinya saling mendasari satu sama lainnya untuk menjadikan tenaga pendidik memiliki kompetensi profesional sebagai guru. Adapun kompetensi profesional guru yang dimaksud adalah :

1). Kompetensi Pedagogik.

Pengembangan dan peningkatan kualitas kompetensi guru selama ini diserahkan sepenuhnya pada guru itu sendiri, jika guru itu mengembangkan dirinya maka guru itu akan berkualitas, karena ia senantiasa mencari peluang untuk meningkatkan kualitasnya sendiri. Padahal idealnya pemerintah, asosiasi pendidikan dan guru serta satuan pendidikan memfasilitasi guru untuk mengembangkan kemampuan bersifat kognitif berupa pengertian dan pengetahuan, afektif berupa sikap dan nilai maupun performansi berupa perbuatan-perbuatan yang mencerminkan

---

<sup>61</sup> Undang-Undang RI No.14 tahun 2005. *op.cit.* h. 9.

pemahaman keterampilan dan sikap dalam rangka meningkatkan kemampuan pedagogik bagi guru.

Makhluk pedagogik ialah makhluk Allah swt. yang dilahirkan membawa potensi dapat dididik dan dapat mendidik. Makhluk itu adalah manusia, dialah yang memiliki potensi dapat dididik dan dapat mendidik sehingga mampu menjadi khalifah di bumi, pendukung dan pengembang kebudayaan<sup>62</sup> Manusia dilengkapi dengan potensi fitrah Allah berupa wadah atau bentuk yang dapat diisi dengan berbagai kecakapan dan ketrampilan yang dapat berkembang, sesuai dengan kedudukannya sebagai makhluk yang mulia. Pikiran, perasaan dan kemampuannya berbuat, merupakan komponen dari fitrah Allah yang melengkapi penciptaan manusia sebagaimana firman Allah dalam Q.S. al-Rum/30: 30 berbunyi sebagai berikut ;

فَأَقِمْ وَجْهَكَ لِلدِّينِ حَنِيفاً فِطْرَةَ اللَّهِ الَّتِي فَطَرَ النَّاسَ عَلَيْهَا لَا تَبْدِيلَ لِخَلْقِ اللَّهِ ذَلِكَ الدِّينُ الْقَيِّمُ وَلَكِنَّ أَكْثَرَ النَّاسِ لَا يَعْلَمُونَ ﴿٣٠﴾

Terjemahnya :

Maka hadapkanlah wajahmu dengan lurus kepada agama (Allah); (tetaplah atas) fitrah Allah yang telah menciptakan manusia menurut fitrah itu. Tidak ada perubahan pada fitrah Allah (itulah) agama yang lurus; tetapi kebanyakan manusia tidak mengetahui.<sup>63</sup>

Berdasarkan firman Allah swt. tersebut menjelaskan bahwa manusia terus dapat berpikir, merasa dan bertindak dan dapat terus berkembang. Fitrah inilah yang membedakan antara manusia dengan makhluk lainnya, dan fitrah ini pula membuat manusia menjadi istimewa sekaligus menjadikan manusia sebagai orang yang dapat dijadikan sebagai seorang pendidik yang berkompeten atau mempunyai kompetensi

<sup>62</sup>Zakiah Daradjat, dkk., *Ilmu Pendidikan Islam*, (Cet.VII;Jakarta :Bumi Aksara, 2008), h. 16.

<sup>63</sup>Departemen Agama RI, *op.cit.h.*, 645.



pedagogik. Potensi yang diberikan Allah kepada manusia tidak akan berkembang dengan sendirinya secara sempurna tanpa adanya bantuan dari pihak-pihak lain sekalipun potensi yang dimilikinya bersifat aktif dan dinamis. Potensi kemanusiaan itu akan bergerak dan berkembang sesuai dengan pengaruh yang didatangkan kepadanya. Oleh karena itulah manusia disebut sebagai makhluk yang dapat dididik dan mendidik atau makhluk pendidikan.<sup>64</sup>

Memahami manusia sebagai makhluk pendidikan, berarti memahami manusia sebagai subjek dan objek pendidikan. Dalam kaitannya dengan nilai pendidikan yang harus berpijak pada nilai-nilai budaya tertentu yang tumbuh secara kumulatif dari masyarakat dimana pendidikan itu akan berlangsung. Al-Qur'an menetapkan bahwa nilai yang menjadi dasar pijakan bagi kehidupan manusia tidak terdapat dalam budaya sebagai hasil rekayasa manusia, melainkan diberikan langsung oleh Tuhan melalui firman-Nya, sehingga pijakan dasar nilai pendidikan baik teori maupun implementasinya melalui kompetensi guru semestinya merujuk ke dalam nilai-nilai al-Qur'an sebagai sumber pokok ilmu pengetahuan.

Kompetensi pedagogik merupakan kemampuan guru dalam pengelolaan pembelajaran peserta didik yang sekurang-kurangnya meliputi; 1). Pemahaman wawasan atau landasan kependidikan. 2). Pemahaman terhadap peserta didik, 3). Pengembangan kurikulum dan silabus, 4). Pengembangan perencanaan dan perancangan pembelajaran, 5). Pelaksanaan pembelajaran yang mendidik dan dialogis, 6). Pemanfaatan teknologi pembelajaran, 7). Evaluasi hasil belajar, dan 8). Pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang

---

<sup>64</sup>H.Syahidin, *Menelusuri Metode Pendidikan dalam Al-Qur'an*, (Cet.I; Bandung: Alfabeta, 2009), h. 23.

dimilikinya.<sup>65</sup> Dengan demikian tampak bahwa kemampuan pedagogik bagi guru bukanlah hal yang sederhana, karena kualitas guru haruslah di atas rata-rata. Kualitas ini dapat dilihat dari aspek intelektual yang meliputi aspek logika sebagai pengembangan kognitif, aspek etika sebagai pengembangan afektif mencakup kemampuan emosional, dan aspek estetika sebagai pengembangan psikomotorik yaitu kemampuan motorik menggiatkan dan mengkoordinasikan gerakan.

Untuk menghadapi tantangan tersebut, guru perlu berpikir secara antisipatif dan proaktif secara dini, dan terus menerus belajar sebagai upaya melakukan pembaharuan atas ilmu pengetahuan yang dimilikinya dengan cara senantiasa melakukan penelitian baik melalui kajian pustaka, MGMP, maupun penelitian tindakan kelas di mana guru tersebut bertugas atau mengajar.

## 2). Kompetensi Kepribadian

Dalam Standar Nasional Pendidikan, penjelasan pasal 28 ayat (3) butir b, dikemukakan bahwa yang dimaksud dengan kompetensi kepribadian adalah kemampuan kepribadian yang mantap, stabil, dewasa arif, dan berwibawa, menjadi teladan bagi peserta didik, dan berakhlak mulia.<sup>66</sup> Setiap tindakan dan tingkah laku positif akan meningkatkan citra dari dan kepribadian seseorang selama dilaksanakan dengan penuh kesadaran. Oleh karena itu pribadi guru memiliki andil yang sangat besar terhadap keberhasilan pendidikan, khususnya dalam kegiatan pembelajaran.

Kompetensi kepribadian guru sangat besar pengaruhnya terhadap pertumbuhan dan perkembangan pribadi para peserta didik. Kompetensi kepribadian

---

<sup>65</sup>Wina Sanjaya, *Strategi Pembelajaran Berorientasi Standar Proses pendidikan*, (Cet. VI; Jakarta Kencana Prenada Media Group, 2009), h. 19.

<sup>66</sup>*Undang-undang dan Peraturan Pemerintah RI tentang Pendidikan*, (Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Departemen Agama RI, 2006), h. 230.

ini memiliki peran dan fungsi yang sangat penting dalam membentuk kepribadian anak, guna menyiapkan dan mengembangkan sumber daya manusia, serta mensejahterahkan masyarakat, kemajuan negara dan bangsa pada umumnya. Sehubungan dengan hal tersebut setiap guru dituntut untuk memiliki kompetensi kepribadian yang memadai sekaligus menjadi landasan bagi kompetensi-kompetensi lainnya. Kompetensi kepribadian guru sekurang-kurangnya mencakup kepribadian :

- (1). Mantap dan stabil, yaitu memiliki konsistensi dalam bertindak sesuai norma hukum, norma sosial, dan etika yang berlaku,
- (2). Dewasa yang berarti mempunyai kemandirian untuk bertindak sebagai pendidik dan memiliki etos kerja sebagai guru,
- (3). Arif dan bijaksana, yaitu tampilannya bermamfaat bagi peserta didik, sekolah, dan masyarakat dengan menunjukkan keterbukaan dalam berfikir dan bertindak,
- (4). Berwibawa yaitu perilaku guru yang disegani sehingga berpengaruh positif terhadap peserta didik, dan
- (5). Memiliki ahlak mulia dan memiliki perilaku yang dapat diteladani oleh peserta didik, bertindak sesuai norma religius, jujur, ikhlas dan suka menolong<sup>67</sup>

. Nilai kompetensi kepribadian tersebut harus dapat digunakan sebagai sumber kekuatan, inspirasi, motivasi, dan inovasi bagi peserta didiknya. Guru sebagai teladan bagi siswa-siswanya harus memiliki sikap dan kepribadian utuh yang dapat dijadikan tokoh panutan idola dalam seluruh segi kehidupannya. Dalam rangka menumbuhkan kompetensi kepribadian ini setiap guru harus merapatkan barisan, meluruskan niatnya, bahwa menjadi guru bukan semata-mata untuk kepentingan duniawi, memperbaiki ikhtiar tetapi kita berharap pendidikan menjadi ajang

---

<sup>67</sup>Lihat Syaiful Sagala, *Kemampuan, op.cit.* h. 33-34.

pembentukan karakter bangsa yang akan menentukan warna masyarakat Indonesia serta harga dirinya di mata dunia.

### 3). Kompetensi Profesional

Guru adalah pekerjaan profesional yang membutuhkan kemampuan khusus hasil proses pendidikan yang dilaksanakan oleh lembaga pendidikan keguruan. Kompetensi profesional adalah kemampuan penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam yang memungkinkannya membimbing peserta didik memenuhi standar kompetensi yang ditetapkan dalam standar Nasional Pendidikan.<sup>68</sup> Kompetensi profesional atau kemampuan yang berhubungan dengan penyelesaian tugas-tugas keguruan, kompetensi ini sangat penting karena langsung berhubungan dengan kinerja yang ditampilkan. Oleh karena itu tingkat keprofesionalan seorang guru dapat dilihat dari kompetensi keprofesionalannya.

Profesional adalah pekerjaan atau kegiatan yang dilakukan oleh seseorang dan menjadi sumber penghasilan kehidupan yang memerlukan keahlian, kemahiran, atau kecakapan yang memenuhi standar mutu atau norma tertentu serta memerlukan pendidikan profesi.<sup>69</sup> Seorang guru profesional harus memiliki kompetensi keguruan yang cukup, yang tampak pada kemampuannya menerapkan sejumlah konsep, asas kerja sebagai guru, mampu mendemostrasikan sejumlah strategi maupun pendekatan pengajaran yang menarik dan interaktif, disiplin, jujur, dan konsiten dalam proses pembelajaran sebagai pekerjaan profesionalnya atau sumber penghasilan.

Guru sebagai pekerjaan profesional memiliki syarat-syarat atau ciri-ciri pokok dari pekerjaan profesional sebagai berikut :

---

<sup>68</sup>Undang-undang dan Peraturan Pemerintah RI tentang Pendidikan, *op.cit.* h. 230.

<sup>69</sup>Undang-undang RI No.14 tahun 2005, pasal 1 ayat 4. *op.cit.* h. 3.

- (1). Pekerjaan profesional ditunjang oleh suatu ilmu tertentu secara mendalam yang hanya mungkin didapatkan dari lembaga-lembaga pendidikan yang sesuai, sehingga kinerjanya didasarkan pada keilmuan yang dimilikinya dan dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah.
- (2). Suatu profesi menekankan kepada suatu keahlian dalam bidang tertentu yang spesifik sesuai dengan jenis profesinya sehingga antara profesi yang satu dengan yang lainnya dapat dipisahkan secara strategis.
- (3). Tingkat kemampuan dan keahlian suatu profesi didasarkan pada latar belakang pendidikan yang dialaminya dan diakui oleh masyarakat, sehingga semakin tinggi latar belakang pendidikan akademis sesuai profesinya semakin tinggi pula tingkat penghargaan yang diterimanya.
- (4). Suatu profesi selain dibutuhkan oleh masyarakat juga memiliki kepekaan yang sangat tinggi terhadap setiap efek yang dibutuhkannya dari pekerjaan profesinya.<sup>70</sup>

Berdasarkan sumber tentang kompetensi profesional guru maka dapat disarikan juga sebagai berikut :

- 1) Mengerti dan dapat menerapkan landasan kependidikan baik filosofi, psikologis, sosiologis, dan sebagainya;
- 2) Mengerti dan dapat menerapkan teori belajar sesuai taraf perkembangan peserta didik;
- 3) Mampu menangani dan mengembangkan bidang studi yang menjadi tanggungjawabnya;
- 4) Mengerti dan dapat menerapkan metode pembelajaran yang bervariasi;

---

<sup>70</sup>Lihat H.Abd. Rahman Getteng, *op.cit.h.*, 9.

- 5) Mampu mengembangkan dan menggunakan berbagai alat, media dan sumber belajar yang relevan;
- 6) Mampu mengorganisasikan dan melaksanakan program pembelajaran;
- 7) Mampu melaksanakan evaluasi hasil belajar peserta didik;
- 8) Mampu menumbuhkan kepribadian peserta didik.<sup>71</sup>

Memahami uraian di atas, nampak bahwa kompetensi profesional merupakan kemampuan yang harus dimiliki oleh seorang guru dalam meningkatkan kualitas dan produktifitas kerja guru yang memperlihatkan perbuatan profesional yang bermutu. Guru harus mampu memperlihatkan perilaku mereka dalam menjalankan tugas profesional dengan cara harus mampu menguasai materi pembelajaran secara luas dan mendalam yang memungkinkan membimbing peserta didik memenuhi standar kompetensi yang ditetapkan dalam standar Nasional pendidikan.

#### 4). Kompetensi Sosial

Dalam Standar Nasional Pendidikan, penjelasan pasal 28 ayat (3) butir d dikemukakan bahwa yang dimaksud dengan kompetensi sosial adalah “ kemampuan pendidik sebagai bagian dari masyarakat untuk berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, orangtua/wali peserta didik, dan masyarakat sekitar”.<sup>72</sup> Arti kompetensi sosial terkait dengan kemampuan guru sebagai makhluk sosial dalam berinteraksi dengan orang lain. Sebagai makhluk sosial guru berperilaku santun, mampu berkomunikasi dan berinteraksi dengan lingkungan secara efektif dan menarik mempunyai rasa empati terhadap orang lain. Kemampuan guru berkomunikasi dan berinteraksi secara efektif

---

<sup>71</sup>E. Mulyasa. *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*, (Cet. III; Bandung: Rosda Karya, 2008), h. 135-136.

<sup>72</sup> Undang-Undang dan Pemerintah RI tentang Pendidikan, *op.cit.* h. 230

dan menarik peserta didik, masyarakat sekitar sekolah dan sekitar dimana pendidik itu tinggal, dan dengan pihak-pihak berkepentingan dengan sekolah. Kondisi objektif ini menggambarkan bahwa kemampuan sosial guru tampak ketika bergaul dan melakukan interaksi sebagai profesi maupun sebagai masyarakat, dan kemampuan mengimplementasikan dalam kehidupan sehari-hari.

Kompetensi sosial yang merupakan kemampuan guru sebagai bagian dari masyarakat untuk berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua/wali peserta didik dan masyarakat sekitar. Sebagai pribadi yang hidup ditengah-tengah masyarakat guru perlu memiliki kemampuan untuk berbaur dengan masyarakat melalui kemampuannya antara lain kegiatan olah raga, keagamaan, dan kepemudaan. Keluwesan bergaul itu harus dimiliki oleh guru sebab kalau tidak bergaul akan menjadi kaku dan berakibat yang kurang terbiasa diterima oleh masyarakat. Oleh sebab itu kompetensi sosial harus dimiliki guru agar dapat berkomunikasi dan bergaul secara efektif baik di sekolah maupun di masyarakat. Kompetensi sosial yang dimaksud sekurang-kurangnya, dapat diidentifikasi sebagai berikut ;

- 1). Memiliki pengetahuan tentang adapt istiadat baik social maupun agama.
- 2). Memiliki pengetahuan budaya dan tradisi .
- 3). Memiliki pengetahuan tentang inti demokrasi.
- 4). Memiliki pengetahuan tentang estetika.
- 5). Memiliki apresiasi dan kesadaran sosial.
- 6). Memiliki sikap yang benar terhadap pengetahuan dan pekerjaan.
- 7). Setia terhadap harkat dan martabat manusia.<sup>73</sup>

Kompetensi sosial tersebut merupakan sentuhan sosial yang menunjukkan seorang guru yang profesional dalam melaksanakan tugasnya harus dilandasi nilai-

---

<sup>73</sup>E. Mulyasa, Standar, *op.cit.* h. 176.

nilai kemanusiaan, dan kesadaran akan tampak lingkungan hidup dari efek pekerjaannya serta mempunyai nilai ekonomi bagi kemaslahatan masyarakat secara luas. Guru adalah makhluk sosial yang dalam kehidupannya tidak bisa terlepas dari kehidupan sosial masyarakat dan lingkungannya. Oleh karena guru dituntut untuk memiliki kompetensi sosial yang memadai, terutama dalam kaitannya dengan pendidikan yang tidak terbatas pada pembelajaran di sekolah tetapi juga pada pendidikan yang terjadi dan berlangsung di masyarakat, dengan harapan guru akan mampu memfungsikan dirinya sebagai makhluk sosial di masyarakat dan lingkungannya, sehingga mampu berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua dan wali peserta didik dan masyarakat dimana seorang guru tersebut menetap.

### **C. Kerangka Teoritis**

Sistem pendidikan nasional sebagai acuan pelaksanaan pendidikan di Indonesia telah menetapkan berbagai aturan untuk mengawal dan memandu jalannya proses pendidikan di berbagai tingkatan. Semua komponen pendidikan termasuk kurikulum, guru, proses pembelajaran, sarana dan prasarana sekolah, manajemen pendidikan, dan kepala sekolah telah diatur baik melalui Undang-Undang, Keputusan Menteri Pendidikan Nasional, Peraturan Pemerintah, maupun Peraturan Menteri Pendidikan Nasional.

Kepala sekolah dengan segala atribut yang dimilikinya, baik sebagai manajer, administrator, sebagai pemimpin maupun sebagai supervisor pengajaran juga mendapat perhatian khusus dari pemerintah melalui aturan-aturan yang dikeluarkan. Dalam konteks tersebut, kepala sekolah merupakan jabatan yang bertanggungjawab



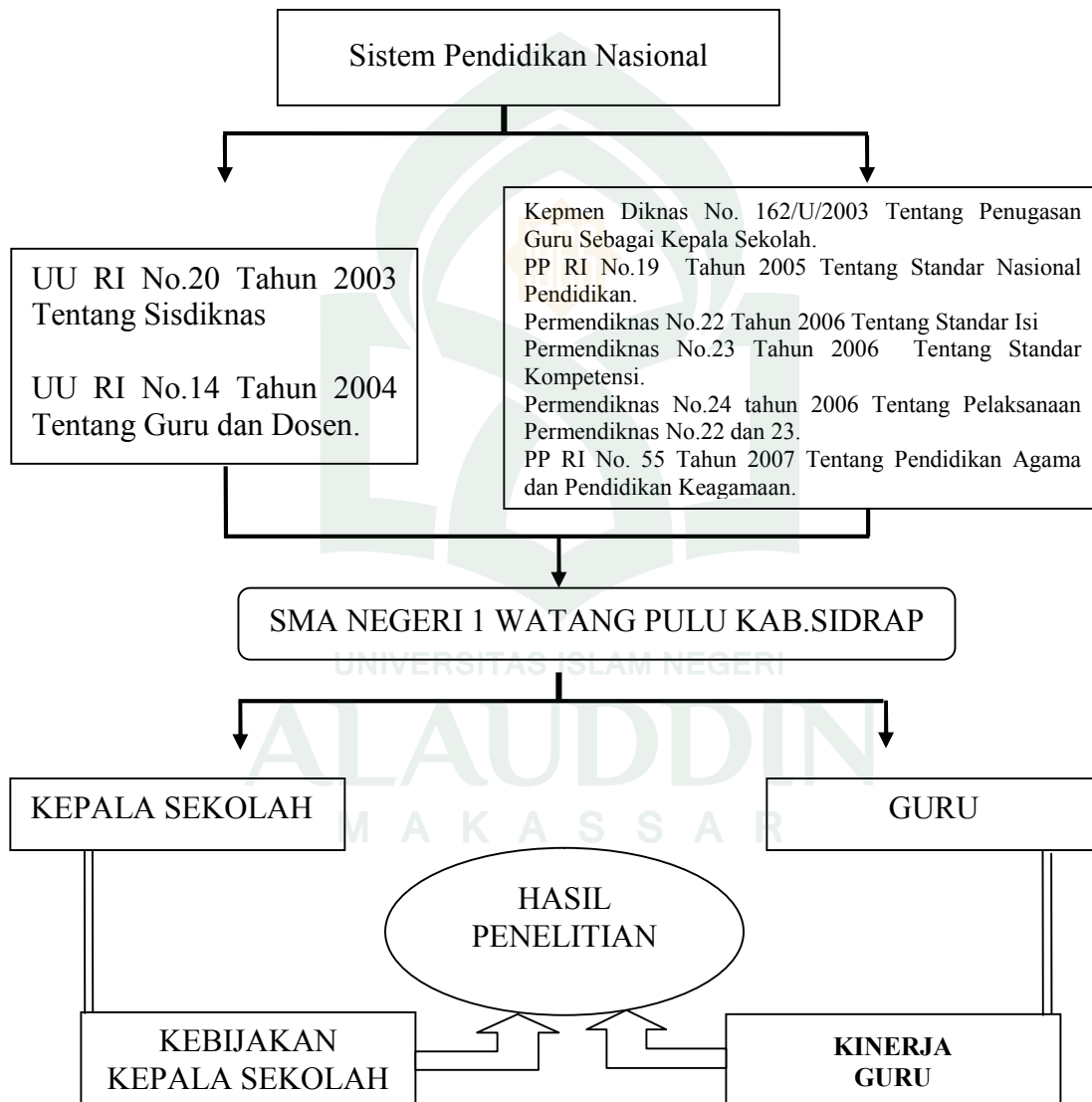
untuk mengarahkan, mengontrol, dan mengkoordinasi semua aspek-aspek pembelajaran di sekolah. Melalui berbagai tugas dan peran yang diemban oleh kepala sekolah, keberhasilan pembelajaran baik menyangkut prestasi anak didik, ketersediaan fasilitas belajar, maupun kinerja para guru sangat ditentukan oleh teknik dan strategi yang dikembangkan oleh kepala sekolah dalam menafsirkan suatu peraturan yang dikeluarkan oleh pemerintah.

Dalam menafsirkan suatu peraturan pemerintah, seorang kepala sekolah harus mempertimbangkan kondisi sekolah yang dipimpinnya agar peraturan tersebut dapat dijalankan dengan kerjasama yang baik. Kondisi sekolah yang dimaksud antara lain: sumber daya manusia menyangkut guru dan staf sekolah, keadaan sarana dan prasarana belajar serta visi dan misi sekolah. Berkaitan dengan hal tersebut, pertimbangan sumber daya guru merupakan salah satu faktor terpenting karena guru merupakan ujung tombak pembelajaran. Perlakuan yang baik terhadap guru menyangkut hubungan yang baik, perhatian dan pemenuhan kebutuhan akademik guru sangat menentukan kinerja para guru.

Kaitan dengan kinerja guru tersebut, faktor yang menjadi sentral dan sangat berpengaruh adalah kebijakan kepala sekolah yang memperhitungkan kondisi tersebut. Dalam konteks ini pulalah, gaya dan model kepemimpinan seorang kepala sekolah akan kelihatan orientasinya sehingga dapat berdampak pada tingkat kemajuan yang dicapai oleh suatu sekolah.

Kebijakan merupakan cara atau pertimbangan-pertimbangan yang ditempuh oleh kepala sekolah dalam menerapkan suatu aturan. Dalam pelaksanaannya, kepala sekolah dapat mengadakan rapat dengan seluruh civitas akademika dan bersama-sama menafsirkan suatu peraturan kemudian bersama-sama juga membuat program

sehingga mereka semua sudah memiliki rasa tanggung jawab sejak awal terbentuknya program sehingga seorang kepala sekolah memperhitungkan kondisi guru dengan tetap mengutamakan kepentingan pendidikan di sekolah, maka kinerja seorang guru juga akan meningkat. Secara detail, uraian tersebut dapat dilihat dalam bagan berikut.



Gambar 1. Kebijakan kepala sekolah dan kinerja guru

### **BAB III**

## **METODE PENELITIAN**

### **A. Jenis dan Lokasi Penelitian**

#### **1. Jenis Penelitian**

Penelitian ini bersifat kualitatif adalah penelitian yang berlandaskan pada filsafat postpositivisme, digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah dimana peneliti adalah sebagai instrumen kunci, pengambilan sampel sumber data dilakukan secara *purposive* dan *snowball*, teknik pengumpulan dengan triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif/kualitatif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna dari pada generalisasi.<sup>1</sup>

Berdasarkan uraian di atas, yang dimaksud penelitian kualitatif di sini adalah hasil peneliti mendeskripsikan obyek secara alamiah, faktual dan sistematis, yaitu, mengenai proses kebijakan kepala sekolah dan kinerja guru di SMA Negeri 1 Watang Pulu Kabupaten Sidenreng Rappang. Di samping itu, peneliti juga menggambarkan faktor-faktor kendala dan solusinya dan hasil implementasi kebijakan kepala sekolah di SMA Negeri 1 Watang Pulu.

#### **2. Lokasi Penelitian**

Penelitian ini berlokasi di SMA Negeri 1 Watang Pulu yang terletak di jalan Jenderal Sudirman No. 69 A Bojo Kelurahan Arawa Kecamatan Watang Pulu Kabupaten Sidenreng Rappang Provinsi Sulawesi Selatan. Pemilihan lokasi penelitian ini di dasarkan atas berbagai pertimbangan antara lain:

---

<sup>1</sup>Sugiyono,, *Metode Penelitian pendidikan (pendekatan kuantitatif, Kualitatif,dan R&D)* (Cet. VI: Bandung:Alfabeta, 2008), h. 15.

- a. SMA Negeri 1 Watang Pulu merupakan satu-satunya sekolah umum tingkat SMA yang berada di ibukota kecamatan dan juga dalam rangka persiapan meningkatkan kualitas peserta didiknya dan juga tenaga kependidikannya khususnya guru. Sekolah tersebut telah memiliki guru yang berpredikat Magister (S2) dan sebagian besar guru lainnya sementara mengikuti program S2.
- b. Setelah penulis menelusuri, belum ditemukan penelitian yang membahas tentang masalah yang akan diteliti. Bahkan penelitian ini adalah penelitian pertama di sekolah tersebut yang membahas masalah kebijakan kepala sekolah terhadap kinerja guru<sup>2</sup>, sehingga penulis melaksanakan penelitian ini dan di sekolah tersebut.

## **B. Pendekatan Penelitian**

Perspektif yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan multidisipliner, antara lain adalah :

- a. Pendekatan Manajemen. Pendekatan ini untuk menelaah konsep tentang hubungan dan fungsi-fungsi manajemen pendidikan dalam mengelola dan melaksanakan proses pembelajaran di sekolah.
- b. Pendekatan Yuridis. Pendekatan ini penulis pergunakan dalam rangka memahami dan mencermati kebijakan-kebijakan pemerintah, kepala sekolah terhadap kinerja guru berdasarkan peraturan dan perundang-undangan yang berlaku.

---

<sup>2</sup>Muh. Zain, Guru Kimia/Wakasek Hubungan Masyarakat (Humas), wawancara oleh penulis di ruang wakasek SMA Negeri I Watang Pulu Kabupaten Sidrap, 12 Januari, 2009.

- c. Pendekatan Pedagogis. Pendekatan ini mengandung bahwa manusia/peserta didik adalah makhluk Tuhan yang berada dalam perkembangan dan pertumbuhan rohaniah dan jasmaniah yang memerlukan bimbingan dan pengarahan melalui proses kependidikan.<sup>3</sup> Dalam penelitian ini penulis mengamati proses pembelajaran yang terjadi melalui kebijakan kepala sekolah terhadap kinerja guru, karena seluruh kegiatan pembelajaran berhubungan antara kepala sekolah, pendidik (guru), peserta didik merupakan hubungan pedagogis.
- d. Pendekatan Teologis Normatif. Pendekatan ini memandang bahwa ajaran Islam yang bersumber dari kitab suci (Alqur'an dan hadis) menjadi sumber inspirasi dan motivasi pendidikan Islam.<sup>4</sup> Olehnya itu pendekatan ini dimaksudkan untuk mengetahui proses dan implementasi kebijakan kepala sekolah terhadap kinerja guru dalam proses pembelajaran/pendidikan sesuai dengan pola kepemimpinan dalam ajaran Islam.

### C. Sumber Data

#### 1. Data Primer

Data primer adalah, semua data yang diperoleh langsung di lokasi penelitian berupa hasil observasi, wawancara, pertanyaan dan dokumentasi. Dengan demikian, data dan informasi yang diperoleh adalah data yang validitasnya dapat dipertanggung

---

<sup>3</sup>M. Arifin, *Ilmu Pendidikan Islam suatu Tinjauan Teoritis dan Praktis Berdasarkan Pendekatan Interdisipner*, (Cet. V; Jakarta: Bumi Aksara, 2000), h. 136.

<sup>4</sup>*Ibid.*, h. 151.

jawabkan. Penelitian ini tidak menggunakan populasi<sup>5</sup>, namun demikian penulis menggunakan istilah *social situation* atau situasi sosial sebagai objek penelitian yang terdiri dari tiga elemen, yaitu tempat (*place*), pelaku (*actors*), dan aktivitas (*activity*), yang berinteraksi secara sinergi.<sup>6</sup> Situasi sosial dalam penelitian terdiri dari tiga elemen, yaitu; pertama, tempat yakni SMA Negeri 1 Watang Pulu Kabupaten Sidrap; kedua, yakni Kepala sekolah dan guru (tenaga Kependidikan); dan ketiga, aktivitas, yakni implementasi kebijakan kepala sekolah terhadap terhadap kinerja guru.

## 2. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang mendukung data primer, yakni data yang diperoleh dari literatur seperti buku-buku, majalah, dokumen, maupun referensi yang berkaitan dengan penelitian ini khususnya yang relevan dengan kebijakan kepala sekolah terhadap kinerja guru.

## D. Instrumen Penelitian

Upaya untuk memperoleh data dan informasi yang sesuai dengan sasaran penelitian menjadikan kehadiran peneliti dalam setting penelitian merupakan hal penting karena sekaligus melakukan proses empiris. Hal tersebut disebabkan karena instrumen utama dalam penelitian kualitatif adalah si peneliti sendiri sehingga

---

<sup>5</sup>Populasi adalah wilayah generalisasi penelitian yang terdiri atas: obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti. Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* (Cet. VI; Bandung, Alfabeta, 2008), h. 117. Lihat juga Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik* (Cet.13; Jakarta :Rineka Cipta, 2006), h. 130.

<sup>6</sup>*Ibid.* h. 297.

peneliti secara langsung melihat dengan mata kepala sendiri apa yang terjadi dan mendengarkan dengan telinga sendiri.

Kehadiran peneliti dalam setting sebagai instrumen utama, mengingat data informasi yang akan digali dalam sebuah proses ditinjau dari berbagai dimensi dan dinamika yang ikut mewarnai perjalanan tersebut. Kehadiran peneliti dalam setting berperan sebagai instrumen utama dimaksudkan, untuk menjaga objektivitas dan akurasi data yang dibahas.

Instrumen artinya sesuatu yang digunakan untuk mengerjakan sesuatu<sup>7</sup> Instrumen penelitian yang digunakan adalah peneliti sendiri atau *human instrument*, yaitu peneliti sendiri yang menjadi instrumen.<sup>8</sup> Kemudian peneliti mengembangkan instrumen tersebut menjadi observasi, wawancara, dan dokumentasi.

#### 1. Blanko atau *form* observasi.

Blanko atau form observasi ini digunakan untuk mencatat peristiwa-peristiwa penting dalam upaya proses implementasi kebijakan kepala sekolah dan bentuk-bentuk kebijakan kepala sekolah yang berbentuk surat keputusan. Disamping itu, juga menggunakan alat *mechanical divices* (alat mekanik) berupa kamera dan *tape recorder*. Hal ini digunakan untuk merekam bentuk-bentuk atau peristiwa penting dalam upaya aktualisasi kebijakan kepala sekolah terhadap kinerja guru.

---

<sup>7</sup>M.Dahlan Y.al-Barry dan L.Lya Sofyan Yacob, *Kamus Induk Ilmiah Seri Intelektual (Cet.I;Surabaya: Target Press, 2003)*, h. 321.

<sup>8</sup> *Human instrument* berfungsi menetapkan focus penelitian, memilih informan sebagai sumber datam melakukan pengumpulan datam menilai kualitas data, analisis data, menafsirkan data dan membuat kesimpulan atau temuannya, Sugiyono, *op.cit.*, h. 305-306.

## 2. Pedoman Wawancara

Wawancara yang dilakukan adalah wawancara tak berstruktur. Pedoman wawancara digunakan untuk mencari data dan informasi tentang kebijakan kepala sekolah terhadap kinerja guru di SMA Negeri I Watang Pulu kabupaten Sidenreng Rappang. Oleh karena itu penulis hanya menyiapkan pertanyaan-pertanyaan secara garis besarnya yang menjadi sub pokok masalah dalam penelitian ini.

## 3. Blanko atau *form* Dokumentasi

Blanko atau *form* dokumentasi digunakan untuk memperoleh data dokumen tentang kebijakan kepala sekolah terhadap kinerja guru, profil sekolah, data guru, data dan jumlah tenaga kependidikan, dan data jumlah peserta didik di SMA Negeri 1 Watang Pulu kabupaten Sidenreng Rappang. Data tersebut sangat membantu penulis dalam menggabungkan data-data yang diperoleh melalui observasi dan wawancara, sekaligus dapat menggambarkan kondisi umum SMA Negeri 1 Watang Pulu kabupaten Sidenreng Rappang.

## E. Teknik Pengumpulan Data

Berdasarkan sasaran penelitian dengan mengacu kepada konsep utama serta unit analisis yang telah dikemukakan di atas, guna mendapatkan data kualitatif; maka digunakan beberapa teknik pengumpulan data kualitatif, antara lain: pengamatan (*observasi*), wawancara (*Interview*), dan dokumentasi. Menggunakan teknik-teknik pengumpulan data yang dimaksud, diharapkan dapat mengungkapkan masalah penelitian ini secara komprehensif sebagai konsekuensi dari pendekatan kualitatif yang digunakan dalam penelitian ini.



### 1. Pengamatan (Observasi)

Pengamatan yang dilakukan yakni pengamatan langsung. Adapun data yang dihimpun dalam pengamatan ini adalah keberadaan sarana dan prasarana sekolah. Dalam pengamatan ini, peneliti menggunakan: (1) catatan-catatan, (2) alat elektronik seperti *tape recorder* dan *handycam*, (3) memusatkan pengamatan pada data-data yang relevan, (4) menambah bahan persepsi tentang obyek yang diamati, dan (5) mengklarifikasi data hasil pengamatan terhadap informan.

### 2. Wawancara (*interview*)

Teknik wawancara yang digunakan adalah wawancara terstruktur (*structured interview*) dan wawancara bebas. Wawancara terstruktur diperlukan untuk menyempurnakan perolehan data, khususnya kepala sekolah untuk memperoleh informasi lengkap tentang fokus yang diteliti.

Dalam pengumpulan data di lapangan, pelaksanaan wawancara ini didasarkan atas daftar pertanyaan yang telah dibuat sebagai pedoman (*interview guide*). Pedoman ini diperlukan agar data yang diperoleh sesuai dengan data yang dibutuhkan. Wawancara bebas dilakukan terhadap pihak-pihak yang mengetahui tentang fokus yang diteliti dan bersifat melengkapi.

Kegiatan wawancara umumnya dilakukan di ruang guru, namun adapula yang dilakukan di luar kelas. Informasi yang diperoleh melalui wawancara dicatat dalam catatan sementara dan selanjutnya disusun kembali serta dituangkan ke dalam buku hasil kegiatan. Untuk mendukung kegiatan wawancara peneliti juga menggunakan alat perekam (*tape recorder*), dan pedoman wawancara.

## 2. Dokumentasi

Teknik dokumentasi dilakukan untuk mengumpulkan data sekunder yang tertulis maupun gambar-gambar di sekolah. Data yang dikumpulkan melalui teknik dokumentasi ini adalah data-data profil sekolah, keadaan siswa, guru, dan staf, keadaan sarana dan prasarana sekolah, dan sebagainya.

### F. Teknik Pengolahan dan Analisis Data

Analisa data dilakukan selama penelitian (*Análýsis during data collection*) dimaksudkan agar fokus penelitian (konsep utama) tetap diberi perhatian khusus melalui wawancara mendalam (diolah dan ditulis dalam catatan). Hal senada juga dikemukakan oleh Rusdi Muhtar bahwa peneliti yang melakukan penelitian kualitatif sudah harus memulai penulisan laporan penelitian sejak berada di lapangan, karena proses analisis dilakukan bersamaan dengan proses pengumpulan data, maka kecil kemungkinannya terjadi kekurangan data karena peneliti akan dengan mudah melihat unsur-unsur analisis yang hilang atau tidak dibicarakan dengan informan pada saat penggunaan metode wawancara dan pengamatan berlangsung.<sup>9</sup>

Selanjutnya, seluruh data dianalisis secara kualitatif untuk menjelaskan proses perubahan sosial dengan unit analisis struktur sosial, ekosistem, dan kultur sesuai fakta yang ada. Langkah berikutnya adalah melakukan analisis interaktif dengan memadu data secara menyeluruh (*komprehensif*).

---

<sup>9</sup> Rusdi Muhtar, *Teknik Penulisan Ilmiah (Bidang IPS): Modul Diklat Fungsional Peneliti Tingkat Pertama*. (Cibinong: Pusat Pembinaan Pendidikan dan Pelatihan Peneliti Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia, 2007).h.45.

Analisis terdiri dari tiga alur (tiga tahap model air) kegiatan yang terjadi secara bersamaan yaitu: reduksi data, penyajian data, penarikan kesimpulan atau verifikasi.<sup>10</sup>

#### 1. Tahap reduksi data

Pada tahap ini peneliti memusatkan perhatian pada data lapangan yang telah terkumpul. Data lapangan tersebut selanjutnya dipilih, dalam arti menentukan derajat relevansinya dengan maksud penelitian. Selanjutnya, data yang terpilih disederhanakan, dalam arti mengklasifikasikan data atas dasar tema-tema; memadukan data yang tersebar, menelusuri tema untuk merekomendasikan data tambahan. Kemudian, peneliti melakukan abstraksi data kasar tersebut menjadi uraian singkat atau ringkasan.

#### 2. Tahap penyajian data

Pada tahap ini, peneliti melakukan penyajian informasi melalui bentuk teks naratif terlebih dahulu. Selanjutnya, hasil teks naratif tersebut diringkas ke dalam bentuk bagan yang menggambarkan alur proses perubahan sosial: pergeseran status dan peran serta pergeseran strata sosial, pergeseran sikap dan perilaku, dan perubahan lingkungan. Kemudian, peneliti menyajikan informasi hasil penelitian berdasarkan pada susunan yang telah diabstraksikan dalam bagan tersebut.

#### 3. Tahap kesimpulan (verifikasi)

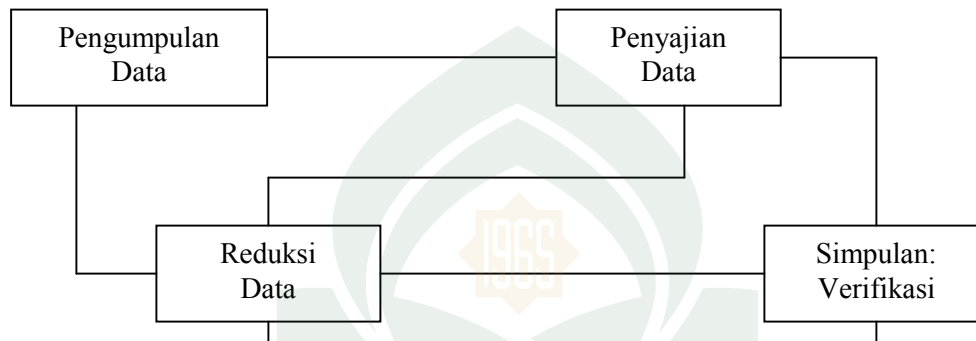
Pada tahap ini, peneliti selalu melakukan uji kebenaran setiap makna yang muncul dari data. Selain menyandarkan pada klarifikasi data, peneliti juga memfokuskan pada abstraksi data yang tertuang dalam bagan. Setiap data yang menunjang komponen bagan, diklarifikasi kembali: baik dengan informan di

---

<sup>10</sup> Matthew B. Miles dan Michael A. Huberman, *Analisis Data Kualitatif*, (Jakarta: Universitas Indonesia, 1992), h. 32.

lapangan maupun melalui diskusi-diskusi dengan teman sejawat. Apabila hasil klarifikasi memperkuat simpulan atas data, maka pengumpulan data untuk komponen tersebut siap dihentikan.

Untuk lebih jelasnya uraian proses pengumpulan data tersebut, dapat dilihat gambarnya berikut ini.



Gambar 2. Proses analisis data<sup>11</sup>

Ketiga tahapan tersebut di atas berlangsung secara simultan. Oleh karena itu, teknik bongkar pasang dalam menyusun laporan hasil penelitian terpaksa dilakukan oleh peneliti manakala ditemukan fakta atau pemahaman baru yang lebih akurat. Data-data yang dipandang tidak memiliki relevansi dengan maksud penelitian ini dikesampingkan.

### G. Teknik Pengujian Keabsahan Data

Untuk menguji kembali berbagai peristiwa yang terjadi di lapangan maka perlu dilakukan pemeriksaan keabsahan data (*trustworthiness*) yang diperoleh. Hal ini disebabkan karena tanpa pemeriksaan keabsahan data yang diperoleh peneliti dari lapangan secara cermat, tepat dan teknik tertentu, maka sulit dipertanggungjawabkan

<sup>11</sup> Burhan Bungin, *Metodologi Penelitian Kualitatif – Aktualisasi Metodologis ke Arah Ragam Varian Kontemporer*. (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2001), h. 99.

kebenaran dari penelitian yang dilakukan. Sehubungan dengan pemeriksaan ini secara teoritis, Hammersley mengemukakan *subtle form of realism* yang terdiri atas tiga elemen, yaitu: (1) validitas yang diidentifikasi dengan keyakinan terhadap pengetahuan kita, (2) realitas diasumsikan sebagai hal yang bebas untuk diteliti, dan (3) realitas dipandang sebagai perspektif faktual; oleh sebab itu data dalam penelitian ini digambarkan secara representatif.<sup>12</sup>

Gambaran peristiwa atas obyek yang diamati mempertimbangkan derajat koherensi internal, masuk akal, dan berhubungan dengan peristiwa faktual dan realistik. Fenomena lapangan harus bebas dari interpretasi subyektif peneliti. Menurut Scriven bahwa sesuatu yang objektif adalah sesuatu yang dapat dipercaya, faktual dan dapat dipastikan. Oleh karena itu kepastian yang dimaksud adalah kepastian data yang diperoleh.<sup>13</sup> Dengan demikian, pemeriksaan keabsahan data merupakan upaya untuk menjaga keterpercayaan data penelitian melalui *crosscheck* dengan data yang sama atau data yang bertentangan.




---

<sup>12</sup> Sri Widianingsih, *Persepsi Dosen Universitas Muhammadiyah Malang Terhadap Konsep Gender*. Tesis. (Malang: Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Malang, 1998). H. 52.

<sup>13</sup> Lexy Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 1998), h, 174.

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### A. Hasil Penelitian

##### 1. Sejarah SMA Negeri 1 Watang Pulu

###### a) Latar belakang berdirinya SMA Negeri 1 Watang Pulu

Peningkatan partisipasi masyarakat dalam rangka mendapatkan dan mengenyam pendidikan dari tahun ke tahun semakin meningkat serta banyaknya tamatan sekolah menengah pertama yang tidak dapat ditampung seluruhnya oleh sekolah umum negeri yang ada, khususnya di Kecamatan Maritengngae. Mengingat pentingnya masalah pendidikan dan masalah siswa yang tidak sempat ditampung di SMA Negeri 467 Pangsid dan SMK 1 Pangkajene, maka pemerintah Kabupaten Sidenreng Rappang dalam hal ini Kepala kantor Departemen Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sidrap bekerja sama dengan SMA Negeri 467 Pangsid, pada waktu itu mendirikan sekolah Menengah SMA Negeri 1 Watang Pulu sebagai filial dari SMA Negeri 467 Pangsid (sekarang SMAN 1 Pangkajene) dan menerima siswa baru pada tahun ajaran 1996/1997.<sup>1</sup>

SMA Negeri 1 Watang Pulu Kabupaten Sidenreng Rappang berlokasi di Jalan Jenderal Sudirman No. 69A BojoE Kelurahan Arawa Kecamatan Watang Pulu Kabupaten Sidenreng Rappang Provinsi Sulawesi Selatan. Sekolah ini resmi berdiri dan terpisah dari SMA Negeri 467 Pangsid (sekarang SMAN 1 Pangkajene),

---

<sup>1</sup>Yusri, Wakil kepala sekolah Urusan Kurikulum, Wawancara oleh penulis, di ruang guru SMAN 1 Watang Pulu Sidrap, 15 Pebruari 2010.

berdasarkan Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan RI. Nomor. 13a/O/1998, tentang Pembukaan dan Penegerian Sekolah tahun pelajaran 1996/1997.<sup>2</sup>

Sejak berdirinya sekolah tersebut (SMA Negeri 1 Watang Pulu) telah melaksanakan proses pendidikan dan pembelajaran kurang lebih 13 tahun. Selama kurang lebih 13 tahun SMA Negeri 1 Watang Pulu telah menamatkan dengan penamatan 10 kali angkatan, dan alumninya telah banyak bekerja terutama pada instansi pemerintahan dan swasta.

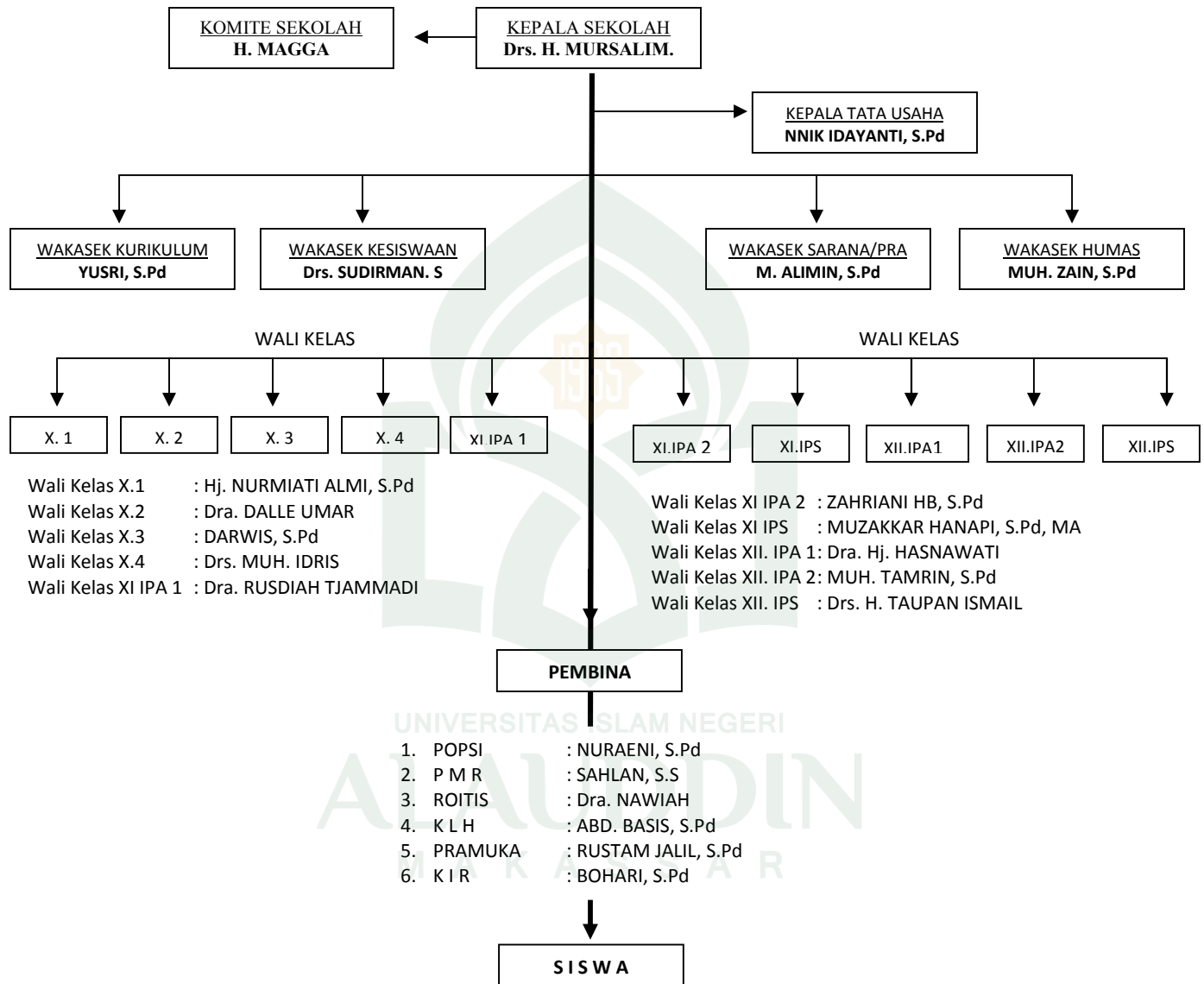
#### b) Struktur Organisasi SMA Negeri 1 Watang Pulu

Pelaksanaan proses pembelajaran tidak akan terlaksana dan mencapai hasil yang baik tanpa didukung oleh suatu organisasi pendidikan (sekolah) yang baik pula. Struktur organisasi merupakan kerangka yang terdiri dari satuan-satuan kerja atau fungsi-fungsi yang memiliki wewenang dan tanggung jawab yang bersifat hirarki atau bertingkat. Satuan-satuan kerja itu ditetapkan pula hubungan kerja formal dalam menyelenggarakan kerja sama antara satu dengan lainnya. Struktur organisasi SMA Negeri 1 Watang Pulu Kabupaten Sidenreng Rappang dapat dilihat dalam skema sebagai berikut :

---

<sup>2</sup>Sumber data: Kantor/Kepala Tata Usaha SMA Negeri 1 Watang Pulu Sidrap, (24 Februari 2010).

Gambar 3. Struktur Organisasi SMAN 1 Watang Pulu Kabupaten Sidrap Tahun  
Pelajaran 2008 / 2009



Sumber Data: Kantor SMA Negeri 1 Watang Pulu Sidrap (10 Pebruari 2010).



c) Keadaan Umum SMA Negeri 1 Watang Pulu

1) Visi dan Misi Sekolah

Adapun Visi SMA Negeri 1 Watang Pulu kabupaten Sidenreng Rappang adalah “Menciptakan siswa yang tangguh, berilmu dan berakhlak mulia yang mengerti IPTEK dan Budaya“. Misinya adalah sebagai berikut; (1) Mengupayakan peningkatan kedisiplinan dan percaya diri, (2) Melaksanakan Pembelajaran dan bimbingan secara efektif, sehingga setiap siswa berkembang secara optimal, sesuai dengan potensi yang dimiliki, (3) Menumbuhkan penghayatan terhadap ajaran agama yang dianut dan terhadap budaya bangsa, sehingga dapat menjadi sumber kearifan dalam bertindak, (4) Menerapkan manajemen partisipatif dengan menumbuhkan semangat keunggulan secara intensif kepada seluruh warga sekolah, (5) Mewujudkan sekolah yang BERIMAN (Bersih, Indah, dan Nyaman) sesuai dengan konsep wawasan Wiyatamandala.<sup>3</sup>

Berdasarkan visi dan misi tersebut di atas maka SMA Negeri 1 Watang Pulu Kabupaten Sidenreng Rappang dalam melaksanakan proses pembelajaran dengan kepemimpinan kepala sekolah berusaha semaksimal mungkin untuk mewujudkan visi dan misi tersebut, dengan melaksanakan berbagai macam kegiatan, baik kegiatan intra maupun ekstra kurikuler serta berbagai kegiatan peningkatan mutu seperti, tarbiyah bagi yang beragama Islam, pengembangan bakat dan minat dalam bidang olah raga dan seni, kursus komputer, pengayaan untuk semua bidang studi yang di ujian nasionalkan, dan lain-lain yang dilaksanakan baik di waktu pagi maupun pada sore harinya.

---

<sup>3</sup>Sumber Data : Kantor SMA Negeri 1 Watang Pulu Sidrap. (10 Pebruari 2010)

## 2) Kepala Sekolah

Sejak berdirinya mulai tahun pelajaran 1996/1997 SMA Negeri 1 Watang Pulu kabupaten Sidenreng Rappang, yang awalnya adalah filial dari SMA Negeri 467 Pangsid (sekarang SMA Negeri I Pangkajene) sampai sekarang ini, telah dinahkodai atau dipimpin oleh empat (4) orang kepala sekolah.

Tabel 2. Nama-Nama Kepala SMA Negeri I Watang Pulu Sidrap dari periode ke periode

No	Nama Kepala	Periode	Keterangan
1	2	3	4
1.	A. Hayati, BA	1996 s/d 1997	Kepala SMAN 467 pangsid & Merangkap SMAN 2 Wt. Pulu (saat itu).
2.	Drs. H. Syahrudin, HT. Edm	1998 s/d 2000	Sekarang Kepala Dinas Pendidikan Kab. Sidrap
3.	Drs. Abd. Azis	2000 s/d 2005	Sekarang Kepala SMAN 1 Pancarijang
4.	Drs. H. Mursalim, M.Si	2005 s/d sekarang	-

Sumber Data : H. Mursalim, Kepala Sekolah yang diangkat menjadi Kepala SMA Negeri 1 Watang Pulu kabupaten Sidrap dengan Surat Keputusan Bupati Sidrap Nomor 10 tahun 2005, TMT tanggal 27 Januari 2005. (Wawancara, tanggal 24 Pebruari 2010).

## 3) Keadaan Guru

Guru yang mengajar di SMA Negeri 1 Watang Pulu pada awalnya terdiri dari guru tetap atau berstatus Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan guru honorer atau guru kontrak dari Pemreintah Daerah Sidrap. Berkat usaha kepala sekolah dalam rangka meningkatkan kualitas pendidikan di SMA Negeri 1 Watang Pulu dan perhatian Pemerintah Daerah dalam hal ini Dinas

Pendidikan Kabupaten Sidenreng Rappang, yang menjabat sekarang ini adalah mantan kepala sekolah di SMA Negeri 1 Watang Pulu, sehingga lebih banyak tahu tentang kebutuhan guru di sekolah tersebut.

Sekarang ini mulai tahun pelajaran 2008/2009, guru yang mengajar semuanya telah bersatatus sebagai Pegawai Negeri Sipil (PNS), dengan jumlah guru sebanyak 35 orang, yang berasal dari berbagai macam latar belakang pendidikan dan disiplin ilmu serta jenjang pendidikan yang telah memenuhi syarat sebagai tenaga pendidik (guru) sebagaimana yang telah disyaratkan oleh pemerintah. Berikut ini akan di sajikan keadaan guru SMA Negeri 1 Watang Pulu sebagai berikut :

Tabel 3. Keadaan Tenaga Pendidik (Guru) SMA Negeri I Watang Pulu Kabupaten Sidrap Tahun Pelajaran 2008/2009

No	N A M A/ N I P.	Pangkat/ Gol. Ruang.	Jabatan	Pendidikan/ jurusan	Tugas Mengajar	Ket.
1	2	3	4	5	6	7
1.	Drs.H.Mursalim, M.Si./ 1962212311988031146	Pembina/ IV/a	Kepala Sekolah	S 2/Adm. Pend.	Olah Raga	
2.	Drs. Agus Paduppai/ 19570613 198303 1 015	Pembina/ IV/a	Guru	S 1/Geografi	BP/BK.	
3.	Drs. H.Taufan Ismail/ 1955812311989031001	Pembina/ IV/a	Guru/wali kls.	S 1/Geografi	Geografi	Smtra S.2
4.	Drs. Amiruddin Hama/ 19611231 198602 1 043	Pembina/ IV/a	Guru	S.1/ Sejarah	Sejarah	
5.	Dra. Hj. Hasnawati/ 19600303 198803 2 009	Pembina/ IV/a	Guru/wali kls.	S.1/Fisika	Fisika	
6.	Drs. La Nangka/ 19611231 198603 1 182	Pembina/ IV/a	Guru	S.1/Pend. Kesehatan	Olah Raga	
7.	Syamsul bahri, S.Pd/ 19621227 198703 1 015	Pembina/ IV/a	Guru	S.1/Bhs.-Ing- gris	Bhs. Inggris	
8.	Dra. Hj. Hadirah/ 19620530 198602 2 002	Pembina/ IV/a	Guru	S.1/Akuntan si	Akuntansi	
9.	Dra. Nawiah/ 19591231 199103 2 018	Pembina/ IV/a	Guru	S.1/PAIS	PAIS	
10.	Alimuddin,S.Pd.,M.Pd./ 19640925 199002 1 001	Pembina/ IV/a	Guru	S.2/Pend.IPS	Fisika	

1	2	3	4	5	6	7
11.	Drs.Muhammad Idris/ 19640428 199303 1 007	Pembina/ IV/a	Guru/wali cls.	S.1/Ekonomi	Ekonomi/T IK	Smtra S.2.
12.	Hj.Nurhani Musa,S.Pd./ 19701002 199512 2 002	Pembina/ IV/a	Guru/BP/B k	S.1/ Bhs. Jerman	Bhs. Jerman	
13.	Muh.Zain, S.Pd/ 19651231 198812 1 015	Pembina/ IV/a	Guru/wa.ka sek Humas.	S.1/Kimia	Kimia	Smtra S.2
14.	Muh. Alimin, S.Pd 19681222 199401 1 001	Pembina/ IV/a	Guru/waka sek sarana	S.1/Kimia	Kimia	Smtra S.2
15.	Muzakkar H.S.Pd, MA/ 19670520 199602 1 002	Pembina/ IV/a	Guru/wali cls	S.2/Tesol Australia	Bhs. Inggris/TIK	
16.	Dra. Dalle Umar/ 19670722 199802 2 002	Pembina/ IV/a	Guru/wali cls.	S.1/Geografi	Goegrafi	Smtra S.2
17.	Drs.Sudirman S/ 19680507 199802 1 003	Pembina IV/a	Guru/ wakasek Kesiswaan	S.1/PPKN	PPKN	
18.	Muh.Thamrin, S.Pd/ 19670204 199802 1 006	Pembina/ IV/a	Guru/wali cls.	S.1/Bhs.& Sastra	Bhs. Indonesia	Smtra S.2
19.	Yusri Genda, S.Pd/ 19710306 199802 1 003	Pembina/ IV/a	Guru/waka sek Kurklm	S.1/Kimia	Kimia/ TIK	Smtra S.2
20.	Abdul Basis,S.Pd/ 197202111998031008	Pembina/ IV/a	Guru	S.1/Ekonomi	Ekonomi	Smtra S.2
21.	Bohari, S.Pd/ 19700211 199301 1 001	Pembina/ IV/a	Guru	S.1/Biologi	Biologi	Smtra S.2
22.	Hj.Nurmiati almi,S.Pd/ 1970010111993012003	Pembina/ IV/a	Guru/wali cls.	S.1/Biologi	Biologi	
23.	Drs.Abdul Rasyid/ 19700115 199802 1 005	Pembina/ IV/a	Guru	S.1/ PAIS	PAIS	Smtra S.2
24.	Syahriani HB, S.Pd/ 19660201 199803 2 005	Pembina/ IV/a	Guru/wali cls.	S.1/Matemat ika	Matemati Ka	
25.	Rustan Jalil, S.Pd 19740415 200212 1 001	Penata/ III/c	Guru	S.1/PPKN	PPKN	
26.	Agussiani, S.Pd/ 19760819 200312 2 010	P.Muda Tk.I III/b	Guru	S.1/Fisika	Fisika	
27.	Syahlani, S.S/ 19780815 200604 1 007	P.Muda Tk.I III/b	Guru	S.1/ Bhs.Inggris	Bhs. Inggris	
28.	Nuraini, S.Pd/ 19681209 200604 2 017	P.Muda Tk.I III/b	Guru	S.1/Pend. Kepelatihan	Olah Raga	
29.	Dra. Rusdiah Tjammadi/ 19670225 200604 2 012	P.Muda.Tk.I III/b	Guru	S.1/Inggris	Bhs. Inggris	
30.	Hj.St.Ramlah,S,Ag/ 19710104 200604 2 017	P.Muda Tk.I III/b	Guru	S.1/PAIS	PAIS	
31.	Darwis, S.Pd/ 19751012 200701 1 015	P. Muda/ III/a	Guru/wali cls.	S.1/Bhs.Indo -nesia	Bhs. Indonesia	
32.	Sumiati, S.Pd/ 197401022009012002	P.Muda/ III/a	Guru	S.1/ Sendratasik	Seni & Budaya	

1	2	3	4	5	6	7
33.	Yuliani, S.Pd, M.Si/ 19800708 200901 2 005	P.Muda/ III/a	Guru	S.2/ matematika	Matema- tika	
34.	Arya RonalRamlan,S.Pd 19820822 200901 1 003	P. Muda/ III/a	Guru	S.1/Penjaske s	Olah raga	
35.	Lestari Wahyuni, S.Pd/ 19850619 200901 2 004	P.Muda/ III/a	Guru	S.1/Ekonomi Akuntansi	Ekonomi/ akuntansi	

Sumber Data : Kantor/Wakasek Kurikulum SMA Negeri I Watang Pulu Sidrap

#### 4) Keadaan Pegawai dan Staf Sekolah

Disamping kegiatan pembelajaran yang dilaksanakan oleh para guru dan tenaga kependidikan di SMA Negeri 1 Watang Pulu kabupaten Sidenreng Rappang, juga dilaksanakan kegiatan administrasi pendidikan yang dilaksanakan oleh pegawai dan staf tata usaha SMA Negeri 1 Watang Pulu yang merupakan bagian tak terpisahkan dalam rangka mencapai tujuan dan keberhasilan di suatu organisasi khususnya lembaga pendidikan atau sekolah. Tugas administrasi sekolah adalah menyelesaikan semua kegiatan yang menyangkut kegiatan tentang administarsi pada sekolah.

Adapun keadaan pegawai dan staf SMA Negeri 1 Watang Pulu dalam rangka kegiatan adminstrasi sekolah dilaksanakan oleh tata usaha yang dikepalai oleh seorang kepala tata usaha sebagai pejabat struktural Eselon V/a, dan dibantu oleh 8 orang, lima (5) diantaranya adalah pegawai negeri sipil sedangkan dua (3) orang adalah tenaga sosial. Berikut tabel tentang keadaan pegawai dan staf SMA Negeri 1 Watang Pulu kabupaten Sidenreng Rappang;

Tabel 4. Keadaan Pegawai dan Staf SMA Negeri I Watang Pulu Kabupaten Sidrap Tahun Pelajaran 2008/2009.

No	N a m a/ NIP	Pangkat/ Gol.Ruang	Jabatan	Tugas
1	2	3	4	5
1.	Ninik Idayati, S.Pd/ 19660409 198603 2 009	P.Muda Tk.I III/b	Kepala Tata Usaha	Koordinator TU

1	2	3	4	5
2.	Hj.Munirah Mursadi/ 19570727 198603 2 036	P.Muda Tk.I III/b	Staf Tata usaha	Adm/persuratan sekolah
3.	Hj. Gusniaty/ 19700622 199212 2 001	Penata Muda III/a	Staf tata usaha	Inventaris/ perlengkapan
4.	Suryanti Badurra, A.Md/ 19740414 199802 2 003	Penata Muda/ III/a	Staf tata usaha	Bendahara
5.	Erniaty Halim/ 19640525 198703 2 021	Pengatur Tk.I II/d	Staf tata usaha	Adm.Kesis- waan
6.	Abdul Fattah/ 19631231 198703 1 210	Pengatur Mu- da Tk.I/II/b	Staf tata usaha	Adm. Lapangan/ke- bersihan
7.	Hasniati	Sosial		Operator
8.	Zulkifli	Sosial		Operator
9.	Zainuddin	Sosial		Satpam

Sumber Data: Arsip tata Usaha SMA Negeri 1 Watang Pulu Sidrap Tahun 2010.

#### 5) Keadaan Peserta Didik

Jumlah peserta didik bdi SMA Negeri 1 Watang Pulu Kabupaten Sidenreng Rappang perkembangan setiap tahunnya. Untuk lebih jelasnya, jumlah peserta didik SMA Negeri 1 Watang Pulu dapat dilihat dalam Tabel 5 berikut

Tabel 5. Keadaan Jumlah Peserta Didik SMAN 1 Watang Pulu selama 3 Tahun Terakhir

Tahun Pelajaran	Kelas	Jumlah Laki-laki	Jumlah Perempuan	Jumlah Total
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
2006/2007	X	48	76	124
	XI	48	81	177
	XII	46	78	122
2007/2008	X	54	76	130
	XI	33	69	102
	XII	40	70	110
2008/2009	X	57	74	131
	XI	48	70	118
	XII	32	64	96

Sumber Data : Yusri, S.Pd (Wakasek Kurikulum) SMA Negeri I Watang Pulu Sidrap, ( 25 Pebruari 2010).

SMA Negeri 1 Watang Pulu Kabupaten Sidenreng Rappang sejak berdirinya telah menamatkan peserta didiknya sebanyak sepuluh kali. Keadaan peserta didik yang tamat dengan pembagian dapat dilihat dalam Tabel 6 berikut:

Tabel 6. Keadaan Lulusan Pesera Didik SMA Negeri I Watang Pulu Kabupaten Sidenreng Rappang selama Tiga Tahun Terakhir

No	Tahun Pelajaran	Jumlah Peserta		Lulus		Tidak Lulus		Ket.
		IPA	IPS	IPA	IPS	IPA	IPS	
1	2006 / 2007	41	78	41	78	-	-	Siswa yang tidak lulus adalah pindahan dan ikut paket C
2	2007 / 2008	72	43	72	43	-	-	
3	2008 / 2009	67	30	66	30	1	-	

Sumber Data : Arsip Wakasek Kurikulum SMA Negeri 1 Watang Pulu Sidrap.

#### 6) Sarana dan Prasarana Sekolah

Guru yang mengajar di SMA Negeri 1 Watang Pulu Kabupaten Sidenreng Rappang sebanyak 35 orang dalam melaksanakan proses pembelajaran tidak mengalami kesulitan terhadap proses pembelajaran karena sekolah telah menyiapkan berbagai macam fasilitas berupa sarana dan prasarana yang menunjang kegiatan pembelajaran tersebut. SMA Negeri 1 Watang Pulu berdiri di atas lahan berupa tanah kapling seluruhnya 6.496 m<sup>2</sup>, yang sudah dipagar permanen, sedangkan data sarana dan prasarana yang telah dimiliki dalam menunjang proses pembelajaran adalah sebagai berikut:

Tabel 7. Data Keadaan Sarana dan Prasarana SMA Negeri 1 Watang Pulu

Kabupaten Sidrap

No.	Sarana dan Prasarana	Jumlah	Keadaan	Ket.
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
1.	Ruang Kepala sekolah	1 buah	Baik	
2.	Ruang Guru	1 buah	Baik	
3.	Ruang tata Usaha	1 buah	Baik	
4.	Ruang Kelas	9 buah	Baik	
5.	Ruang Laboratorium	1 buah	Baik	
6.	Ruang Perpustakaan	1 buah	Baik	
7.	Ruang Osis	1 Buah	Baik	
8.	Ruang Komputer	1 buah	Baik	
9.	Ruang Ibadah/Mushallah	1 buah	Baik	
10.	Ruang Koperasi Siswa	1 buah	Baik	
11.	Ruang Organisasi Intra	1 buah	Baik	
12.	Ruang Gudang	1 buah	Baik	
13.	Ruang BP/BK	1 buah	Baik	
14.	WC /Kamar Mandi	10 buah	8 Baik	2 Rusak Ringan
15.	Lap. Volly Ball.	1 buah	Baik	
16.	Lap. Basket Ball/ Tennis Lap.	1 buah	Baik	
17.	Lap. Takraw	1 buah	Baik	
18.	Lap. Tennis Meja	1 buah	Baik	
19.	Lapangan Parkir	1buah	Baik	
20.	Pos Satpam	1 buah	Baik	
21.	Kompuer /internet	20 buah	Baik	
22.	Drum Band	1 Paket	Baik	

Sumber Data : Arsip Wakasek Sarana &amp; Prasarana.

Demikianlah sekilas gambaran umum SMA Negeri 1 Watang Pulu Kabupaten Sidenreng Rappang. Setiap komponen data merupakan bagian yang tak terpisahkan dalam menunjang proses pembelajaran dan pelaksanaan kebijakan kepala sekolah terhadap kinerja guru di SMA Negeri 1 Watang Pulu Kabupaten Sidenreng Rappang.

#### 7) Program Kerja Sekolah Tahun 2009/2010

Berdasarkan visi dan misi sekolah, maka pada tahun program 2009/2010 telah dijabarkan berbagai program-program peningkatan pendidikan berdasarkan bidang-bidang yang ada di SMA Negeri 1 Watang Pulu.



Berikut ini diuraikan program kerja sekolah berdasarkan bidang yang masing-masing dipertanggungjawabkan oleh wakil kepala sekolah bidang bersangkutan.

a. Program kerja peningkatan manajemen sekolah, menyangkut:

1. Koordinasi internal dengan instansi terkait, masyarakat luas, DU/DI, asosiasi profesi, organisasi non-struktural (MKKS, MGMP, Dewan Pendidikan, Komite Sekolah) dalam rangka pemberdayaan sumberdaya/potensi lingkungan.
2. Konsolidasi dan diskusi berkala bagi guru – guru yang telah mengikuti Diklat pengembangan silabus dan sistem pengujian.
3. Sosialisasi internal kepada warga sekolah.
4. Rapat koordinasi monitoring, evaluasi dan pelaporan kegiatan program.

b. Program pengembangan kurikulum dan sistem pengujian, menyangkut:

1. Menyusun silabus dan sistem pengujian.
2. Membimbing guru dalam pelaksanaan remedial dan pengayaan bagi siswa yang membutuhkan.
3. Menganalisis hasil evaluasi belajar siswa dengan sistem komputerisasi.
4. Memperkuat sistem pendataan Siswa dengan menggunakan media elektronik dan komputerisasi.
5. Menyediakan dokumen kurikulum dan sistem pengujian.

c. Program kerja pengembangan fasilitas/sarana dan prasarana, menyangkut:

1. Melengkapi sumber belajar
2. Melengkapi alat bantu belajar
3. Melengkapi alat/bahan praktek ilmu dasar (IPA)
4. Membangun laboratorium Bahasa dan melengkapi sarananya.

5. Membangun Jaringan Internet serta sarana pendukungnya.
  6. Pengadaan buku-buku Perpustakaan.
  7. Membangun Pagar tembok keliling sekolah.
  8. Membangun lapangan olah raga dan sarana pendukungnya.
  9. Membangun ruang kegiatan belajar.
  10. Membangun aula.
  11. Membangun ruang pusat sumber belajar berbasis TIK
  12. Melengkapi sarana pendukung pusat sumber belajar berbasis TIK.
- d. Program kerja pengembangan ketenagaan/personalia, menyangkut:
1. Peningkatan kemampuan metodologi mengajar para Guru.
  2. Mengadakan studi banding ke sekolah yang telah melakukan program KTSP.
  3. Peningkatan kemampuan tenaga administrasi, laboratorium dan perpustakaan.
  4. Melaksanakan pembelajaran di luar kelas/sekolah.
- d. Program kerja program pembinaan kesiswaan, menyangkut:
1. Penyusunan sistem seleksi penerimaan siswa baru dan calon pembina calon siswa.
  2. Pembinaan disiplin siswa berkelanjutan.
  3. Pembinaan kegiatan ekstra kurikuler untuk pengembangan/pembentukan karakter.
  4. Pembinaan kegiatan ekstrakurikuler pencapaian prestasi.

Selain uraian program di atas, pihak pimpinan SMA Negeri 1 Watang Pulu juga menetapkan langkah-langkah tertentu sebagai kebijakan umum dalam mengantisipasi persoalan yang sifatnya tentatif atau mendadak. Adapun langkah pemecahan persoalan tersebut antara lain:

1. Memotivasi guru untuk selalu membuat rencana pembelajaran dan melakukan kontrak belajar dengan siswa.
2. Membentuk tim pengembang kurikulum dan sistem pengujian.
3. Mengoptimalkan kegiatan MGMP di sekolah untuk membahas materi dan strategi pembelajarannya.
4. Memanfaatkan media mengajar secara optimal agar penyerapan Siswa lebih tinggi.
5. Memberikan bimbingan belajar secara kontinyu.
6. Mengusahakan jaminan kerja sama yang lebih kondusif dengan masyarakat sekitar, lembaga terkait dan LSM-LSM untuk mengatasi kelengkapan sarana pendukung pendidikan.
7. Melakukan pelatihan/In House Training bagi Guru/Pegawai.
8. Studi banding ke sekolah lain yang telah melakukan program kurikulum berbasis kompetensi.
9. Pembinaan siswa yang lebih intensif dengan memperhatikan minat, bakat, dan karakter Siswa.
10. Memberikan ijin /tugas belajar bagi guru-guru yang belum setara S-1.
11. Memfasilitasi guru untuk melanjutkan studi ke strata dua.<sup>4</sup>

Program-program tersebut yang tertuang dalam empat bidang dan lebih bersifat konseptual. Indikator-indikator yang ditetapkan dalam bidang tersebut merupakan item-item pengembangan sebagai bentuk kebijakan kepala sekolah.

---

<sup>4</sup>Sumber data : Yusril, Wakil Kepala sekolah Urusan Kurikulum SMA Negeri 1 Watang Pulu, 24,pebruari,2010.

## **2. Proses implementasi kebijakan kepala sekolah**

### **a. Langkah-langkah implementasi kebijakan**

Pada bagian ini, data hasil wawancara disajikan menurut variabel dengan maksud memaparkan secara mendetail aspek-aspek yang inheren dalam variabel yang telah ditetapkan. Selanjutnya, data hasil analisis tersebut dijelaskan aspek-aspeknya yang berhubungan satu sama lain sesuai dengan variabel yang telah ditentukan.

Proses implementasi merupakan upaya untuk mewujudkan suatu ide atau peraturan. Suatu peraturan umumnya lebih bersifat interpretatif atau penuh penafsiran sehingga memerlukan pemahaman terhadap tujuan peraturan tersebut.

Dalam penelitian ini, berbagai kebijakan kepala sekolah di SMA Negeri 1 Watang Pulu Kabupaten Sidenreng Rappang telah dilakukan untuk meningkatkan kinerja guru mata pelajaran. Hal tersebut dilakukan dengan pertimbangan visi bahwa guru merupakan ujung tombak proses pendidikan, sehingga guru sebagai sumberdaya harus memiliki kualitas yang dapat diandalkan. Untuk itulah, peraturan-peraturan yang dikeluarkan secara resmi oleh instansi yang berwenang seperti Dinas Pendidikan Nasional, Badan Kepegawaian Negara untuk diterapkan di tiap sekolah, mengalami penafsiran atau kontekstualisasi penerapan berdasarkan kondisi sekolah dimana peraturan tersebut akan diberlakukan.

Dalam variabel proses implementasi ini, sejumlah langkah yang ditempuh oleh kepala sekolah dalam mengawali secara konkrit tujuan-tujuan yang dimiliki oleh sekolah. Jabaran konkrit tersebut antara lain: (1) rapat awal tahun ajaran para guru, (2) pembagian tugas oleh wakil kepala sekolah, (3) pembuatan jadwal kegiatan

disertai dengan surat keputusan (SK) dan (4) rapat koordinasi masing-masing bidang.

#### 1. Rapat tahun ajaran baru

Hasil wawancara dengan beberapa informan menyangkut kepala sekolah mengadakan rapat awal tahun ajaran baru dengan para gurunya mengakui hal tersebut sangat efektif dilakukan. Apalagi dalam sebuah organisasi yang memiliki tujuan, memiliki anggota, maka rapat awal sangat menentukan kelanjutan perjalanan organisasi tersebut. Sebagaimana dikemukakan oleh guru Bahasa Indonesia Darwis, S.Pd., bahwa: “Memang kepala sekolah sudah menjadwalkan untuk rapat awal tahun baru program untuk membicarakan rencana ke depan”.<sup>5</sup>

Hal yang sama juga dinyatakan oleh guru Matematika Yuliani, S.Pd., bahwa: “Semua kelas belajar matematika dan terkadang itu merepotkan. Tapi, dengan adanya rapat awal tahun ajaran baru kami bisa terbantu mengatur jadwal supaya tidak padat”.<sup>6</sup>

Menganalisis jawaban informan di atas, ditemukan bahwa rapat merupakan sarana paling efektif untuk merumuskan tujuan-tujuan organisasi bersama anggota-anggotanya. Demikian halnya dengan para guru dalam menentukan target-target materi tahun berjalan, juga dibicarakan di dalam musyawarah para guru di awal tahun ajaran.

Dalam rapat yang diselenggarakan tersebut, kegiatan intinya adalah para guru memberikan masukan kepada kepala sekolah agar penyelenggaraan proses

---

<sup>5</sup> Darwis., Guru Bahasa Indonesia, *Wawancara*, 5 Maret 2010, di Ruang Guru SMA Negeri 1 Watang Pulu.

<sup>6</sup> Yuliani., Guru Matematika, *Wawancara*, 5 Maret 2010. di Ruang Guru SMA Negeri 1 Watang Pulu.

pembelajaran tahun berjalan bisa lebih baik dibandingkan tahun sebelumnya. Menyangkut kondisi dalam rapat tersebut digambarkan oleh Lestari Wahyuni, S.Pd., bahwa: “Dalam rapat tersebut, kepala sekolah hanya memfasilitasi semua kepentingan para guru supaya jadwalnya terpenuhi semua. Jadi, kepala sekolah meminta masukan dari kami lalu beliau menyimpulkannya”.<sup>7</sup>

Di SMA Negeri 1 Watang Pulu, kebiasaan-kebiasaan kepala sekolah yang paling disenangi oleh para guru adalah keterbukaannya dalam menerima masukan dari siapapun utamanya para guru. Dalam keadaan tertentu, bahkan kepala sekolah yang meminta pendapat dari para guru saat terjadi suatu masalah. Oleh karena itulah, semua informan dalam penelitian ini menyatakan bahwa sikap kepala sekolah dianggap sangat efektif menerima saran dari para guru.

## 2. Pembuatan Surat Keputusan (SK) oleh kepala sekolah

Tindak lanjut dari hasil rapat tahun ajaran baru tersebut di atas, adalah pemberian wewenang formal kepada para guru dan pegawai untuk menjalankan tugasnya masing-masing. Memperkuat wewenang tersebut, kepala sekolah menerbitkan surat keputusan kepada masing-masing individu sebagai bentuk pertanggungjawaban formal. Menyangkut hal tersebut, dapat dilihat uraiannya pada hasil wawancara berikut ini.

Dra. Dalle Umar memperlihatkan kegembiraannya tentang surat keputusan saat diwawancarai. Beliau mengemukakan: “Semua guru senang bila setiap kegiatan sekolah selalu disertai dengan surat keputusan dan itu bernilai untuk kenaikan pangkat”.<sup>8</sup>

---

<sup>7</sup> Lestari Wahyuni., Guru Akuntansi/Pembina Perpustakaan, *Wawancara*, 5 Maret 2010, di Perpustakaan SMA Negeri 1 Watang Pulu.

<sup>8</sup> Dalle Umar, Guru Geografi dan Sosiologi, *Wawancara*, 5 Maret 2010, di Ruang Guru SMA Negeri 1 Watang Pulu.

Diungkapkan juga oleh guru PPKn Drs. Sudirman S yang juga merangkap sebagai Wakil Kepala Sekolah Bidang Kesiswaan bahwa: “Betul memang kebijakan kepala sekolah untuk menerbitkan surat keputusan pada setiap even sekolah supaya guru yang ditunjuk merasa memiliki dan aktif bekerja”.<sup>9</sup>

Berdasarkan uraian tersebut dapat dikatakan bahwa sebuah surat keputusan fungsinya sangat berharga bagi para guru. Surat keputusan merupakan salah satu kriteria penilaian bagi mereka untuk kenaikan golongan. Kebijakan kepala sekolah menerbitkan surat keputusan merupakan kebahagiaan tersendiri bagi para guru. Apalagi, di SMA Negeri 1 Watang Pulu hampir setiap kegiatan formal selalu disertai dengan penerbitan surat keputusan. Oleh karena itulah, pembagian tugas yang merata sangat menentukan partisipasi guru dalam kegiatan yang diselenggarakan oleh sekolah. Meskipun demikian, para guru sangat senang (100 persen) dengan kebijakan seperti ini.

### 3. Pembagian tugas oleh wakil kepala sekolah

Dalam rangka memberdayakan personil sekolah sekaligus menjabarkan konsep-konsep manajemen pengelolaan pendidikan, kepala sekolah memiliki wakil-wakil yang bertugas untuk membantunya menjabarkan program-program pendidikan. Menyangkut bagaimana kebijakan kepala sekolah dalam menginstruksikan wakilnya, dapat dilihat pada wawancara berikut ini.

Yusri Genda, S.Pd. Wakil Kepala Sekolah bidang Kurikulum mengungkapkan: “Lumayan juga tugas yang harus dijabarkan dari program hasil

---

<sup>9</sup>Sudirman S., Guru PKN/Wakasek Kesiswaan, *Wawancara*, 6 Maret 2010, di Ruang Wakasek SMA Negeri 1 Watang Pulu.

rapat. Kepala sekolah mendistribusikan hal tersebut kepada saya dan teman lainnya untuk membantunya supaya program sekolah bisa terwujud”.<sup>10</sup>

Demikian halnya dengan Wakil Kepala Sekolah Bidang Sarana Muh. Alimin, S.Pd., juga mengemukakan: “Tugas saya adalah menghitung alokasi penggunaan sarana belajar seperti ruangan, tempat duduk, laboratorium, dan sebagainya serta memastikan kondisinya masih layak pakai.”<sup>11</sup>

Selain wawancara tersebut, data informan juga menunjukkan bahwa semua guru (100 persen) menilai kepala sekolah memiliki pendekatan manajemen yang baik.

Mencermati data di atas, tergambar bahwa kebijakan kepala sekolah memberikan wewenang penuh kepada para wakilnya menunjukkan bahwa kepala sekolah menganut sistem manajemen berbasis sekolah. Dalam konsep tersebut, kepala sekolah memfokuskan pada pemaksimalan sumberdaya manusia pada semua bidang di luar tugasnya sebagai pengajar. Guru juga difungsikan sebagai administrator, birokrat, manajer, pemimpin, dan mitra kerja.

Pada intinya, wakil kepala sekolah bermaksud menjalankan tugas dan fungsinya dengan baik sebagai pembantu kepala sekolah. Pada sisi lain, kepala sekolah berhasil memberdayakan semua wakilnya untuk melancarkan proses pendidikan berlangsung di sekolah tersebut.

---

<sup>10</sup> Yusri Genda., Guru Kimia/Wakasek Kurikulum, *Wawancara*, 5 Maret 2010, di Ruang Wakasek SMA Negeri 1 Watang Pulu.

<sup>11</sup> Muh. Alimin., Guru Kimia/Wakasek Sarana dan Prasarana, *Wawancara*, 6 Maret 2010, di Ruang Wakasek SMA Negeri 1 Watang Pulu.



#### 4. Rapat koordinator bidang

Untuk mengontrol dan memantau semua aktivitas para guru di sekolah, kepala sekolah menjadwalkan rapat setiap bulan untuk mengkoordinasi dan mengevaluasi perkembangan program-program yang telah direncanakan. Kebijakan tersebut juga merupakan bagian dari konsep manajemen berbasis sekolah. Keefektif kebijakan tersebut, dapat dilihat dalam wawancara di bawah ini.

Bohari, S.Pd., mengemukakan: “Saya melihat nilai dibalik kebijakan kepala sekolah untuk selalu mengadakan rapat koordinasi yaitu bisa terjalin silaturahmi, mencairkan suasana karena dalam sebulan pasti ada konflik kecil dengan para guru, dan sebagainya”.<sup>12</sup>

Dikemukakan juga oleh Rustan Jalil, S.Pd, bahwa: “Manajemen yang bagus dilakukan oleh kepala sekolah karena selalu mengontrol perkembangan para guru melalui rapat koordinasi yang telah dijadwalkan sekali sebulan”.<sup>13</sup>

Wawancara di atas menunjukkan bahwa kebijakan kepala sekolah termasuk sangat efektif. Hal tersebut dianggap efektif oleh semua informan karena ada berbagai alasan yang melatarbelakanginya, seperti: pentingnya silaturahmi, banyak masalah yang hanya bisa diselesaikan di forum rapat koordinasi, suatu ide bisa muncul bila dipikirkan oleh banyak orang, dan sebagainya. Sebagaimana dikemukakan oleh salah satu informan dan guru mata pelajaran akuntansi yaitu Dra. Hj. Hadirah mengemukakan: “Melalui rapat koordinasi, banyak masalah yang bisa

---

<sup>12</sup> Bohari., Guru Biologi/Pembina Laboratorium, *Wawancara*, 6 Maret 2010, di Laboratorium SMA Negeri 1 Watang Pulu.

<sup>13</sup> Rustan Jalil., Guru PKn/Pembina Pramuka, *Wawancara*, 6 Maret 2010, di Ruang Pramuka SMA Negeri 1 Watang Pulu.

kita selesaikan karena banyak yang memberi pendapat atau mungkin ada yang pernah mengalami hal yang serupa”.<sup>14</sup>

Hal yang sama juga dikemukakan oleh Dra. Nawiah seorang guru mata pelajaran Pendidikan Agama Islam, bahwa: “Sebenarnya hampir setiap hari kita para guru menghadapi masalah yang terkadang membingungkan penyelesaiannya. Tetapi, melalui rapat koordinasi dengan para guru dan kepala sekolah, masalah tersebut ada solusinya dari pengalaman teman-teman guru”.<sup>15</sup>

Berdasarkan hasil wawancara di atas, penulis menyimpulkan bahwa kebijakan kepala sekolah berinisiatif menjadwalkan rapat koordinasi setiap bulan termasuk efektif keberadaannya.

#### b. Bentuk-Bentuk Kebijakan Kepala Sekolah

Berdasarkan data-data hasil penelitian yang diperoleh setelah data diolah, menggambarkan keadaan mengenai bentuk-bentuk kebijakan pimpinan sekolah dalam menginterpretasi program sekolah menjadi lebih kontekstual. Berikut ini diuraikan data-data tersebut.

##### 1. Kebijakan dalam bentuk program

##### a) Kepala sekolah memotivasi guru membuat Rencana Pembelajaran

Data tentang kepala sekolah memotivasi guru untuk selalu membuat rencana pembelajaran dan melakukan kontrak pembelajaran dengan siswa merupakan salah satu prioritas kepala sekolah. Tanggapan informan terhadap hal tersebut sangat beragam karena termasuk sikap seorang pimpinan dalam memberikan pemahaman kepada para gurunya untuk menjalankan tugasnya dengan baik dan benar.

<sup>14</sup> Hj.Hadirah, Guru Ekonomi Akuntansi/Pembina Koperasi siswa, *Wawancara*, 23 Februari 2010, di Ruang Koperasi SMA Negeri 1 Watang Pulu.

<sup>15</sup> Nawiah, Guru Agama/Pembina Rohis, *Wawancara*, 23 Februari 2010, di Ruang OSIS SMA Negeri 1 Watang Pulu.

Di SMA Negeri 1 Watang Pulu, kebijakan kepala sekolah menyangkut indikator ini termasuk efektif karena dinyatakan oleh hampir tigaperempat informan dan hanya 7 orang saja yang menyatakan biasa saja. Data ini menggambarkan bahwa kepala sekolah memiliki pendekatan yang baik dan bisa diterima dengan baik pula oleh para guru.

Dalam aspek pembelajaran, pembuatan rencana pembelajaran merupakan hal yang wajib dilakukan oleh seorang guru. Bila panduan belajar tertuang dalam kurikulum pendidikan yang merupakan visi besar suatu bidang studi, maka rencana pembelajaran merupakan langkah-langkah konkrit untuk mewujudkan visi tersebut. Dalam konsep manajemen pembelajaran, rencana pembelajaran adalah target materi yang harus diselesaikan setiap pertemuan untuk selanjutnya diukur hasilnya pada ujian semester.

Dalam penelitian ini, indikator tersebut di atas didekati dalam konsep kebijakan kepala sekolah. Artinya, untuk mencapai hal tersebut perlu pendekatan strategi tertentu oleh kepala sekolah dalam menerangkan kepada para gurunya sehingga ada tindak lanjut para guru sebagai wujud kesadarannya terhadap tugas itu dan bukan merasa tertekan karena “takut” pada instruksi kepala sekolah. Dengan demikian “kebijakan” adalah bagaimana kepala sekolah membuat para guru mau melakukan tugasnya secara sadar sehingga tercipta kondisi “*win-win solution*”. Sebagaimana dikemukakan oleh salah satu informan (Hj. Nurhani Musa, S.Pd, 39 Tahun) yang mengajar Bahasa Jerman, bahwa: “Pak kepala sekolah cukup mengerti bagaimana mendekati para guru karena orangnya cukup bagus hubungannya dengan kami dan itulah yang membuat kami segan. Selain itu, beliau juga bijak

menyampaikan sesuatu sehingga kita tidak merasa tertekan atau terpaksa melakukan sesuatu”.<sup>16</sup>

Berdasarkan wawancara di atas, tercermin bagaimana kebijakan kepala sekolah dalam menafsirkan makna suatu peraturan atau kewajiban yang harus disampaikan kepada para guru yang penuh dengan pertimbangan relasional atau *partnership* dan bukan karena hubungan atasan dan bawahan.

Kepala sekolah, Bapak Drs. H. Mursalim, M.Si., pada saat diwawancarai oleh penulis menyatakan: “Semua peraturan perlu dibijaki karena akibatnya bisa fatal, terkesan kaku dan monoton. Harus dipahami bahwa yang dihadapi adalah manusia juga sehingga perlu pendekatan kemanusiaan”.<sup>17</sup>

Dalam skala yang lebih besar, sebuah visi pendidikan banyak ditentukan oleh visi pemimpinnya. Dengan tetap mengacu pada sistem pendidikan nasional, sebuah kurikulum tetap memerlukan penyesuaian untuk mengawal perkembangan yang senantiasa mengalami perkembangan dan perubahan. Perubahan tersebut merupakan bentuk fleksibelnya suatu sistem pendidikan yang ingin melihat bagaimana manusia bisa eksis di masanya dan masa berikutnya.

#### b) Kepala sekolah membentuk tim pengembang kurikulum

Pada level dasar, perkembangan kurikulum pendidikan ke arah yang lebih konkrit, sesuai dengan kebutuhan peserta didik, mengikuti perkembangan waktu, melibatkan semua pihak, memanfaatkan teknologi, dan sebagainya merupakan komponen yang harus termaktub dalam kurikulum. Berdasarkan konsep ingin maju,

---

<sup>16</sup> Hj. Nurhani Musa., Guru Bahasa Jerman/BK, *Wawancara*, 23 Pebruari 2010, di ruang BK SMA Negeri 1 Watang Pulu.

<sup>17</sup> H. Mursalim., Guru Olah Raga/Kepala Sekolah, *Wawancara*, 24 Pebruari 2010, di ruang Kepala Sekolah SMA Negeri 1 Watang Pulu.

kurikulum tersebut tetap berangkat dari kesenjangan antara harapan dan kenyataan yang memungkinkan peserta didik bisa menjadi *output* yang berkualitas. Untuk hal tersebut, kepala sekolah mengupayakan satu cara khusus dengan membentuk tim yang tugasnya mengembangkan prinsip dan ide kurikulum.

Berdasarkan data hasil wawancara, kebijakan kepala sekolah SMA Negeri 1 Watang Pulu dalam mengoptimalkan proses pendidikan adalah dengan membentuk tim pengembang kurikulum dan sistem pengujian masih sementara mengalami proses per di masa awal-awal ini. Kebijakan ini dianggap efektif oleh lebih dari sebagian informan sisanya hanya seperempat saja yang tidak memberikan respon apa-apa.

Dijelaskan oleh Wakil Kepala Sekolah Bidang Kurikulum yaitu Yusri Genda, S.Pd., bahwa: “Dalam rangka meningkatkan kinerja guru, kepala sekolah berinisiatif untuk membentuk tim khusus yang membahas masalah pengembangan kurikulum”.<sup>18</sup>

Apabila jawaban informan tersebut dianalisis, penilaian informan yang menyatakan pembentukan tim pengembang kurikulum dan sistem pengujian termasuk efektif adalah para guru yang terlibat dalam agenda-agenda yang diselenggarakan oleh tim sehingga kemajuan informasi senantiasa mereka dapatkan secara berkesinambungan. Sementara mereka yang memberikan penilaian biasa saja adalah informan yang keterlibatannya kurang di dalam agenda tim pengembang. Membandingkan kedua jawaban tersebut, tersirat bahwa meskipun tidak semua guru belum maksimal keterlibatannya dalam tim, namun kebijakan yang ditempuh oleh kepala sekolah dengan membentuk tim merupakan kemajuan terobosan. Adapun

---

<sup>18</sup> Yusri Genda., Guru Kimia/Wakasek Kurikulum, *Wawancara*, 5 Maret 2010, di ruang Wakasek SMA Negeri 1 Watang Pulu.

tingkat keterlibatan guru di dalamnya merupakan satu agenda tersendiri untuk memperbaikinya.

c) Kepala sekolah mengoptimalkan MGMP

Agenda lain yang termasuk langkah strategis ditempuh oleh kepala sekolah SMA Negeri 1 Watang Pulu adalah meningkatkan fungsi kegiatan kelompok MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran) yang berpusat di sekolah tersebut yang salah satu prioritasnya adalah membahas materi dan strategi pembelajarannya. Penilaian informan adalah kebijakan kepala sekolah yang efektif (100 persen) dalam meningkatkan fungsi MGMP di sekolah yang dipimpinnya. Menjadi tugas dan tanggungjawab kepala sekolah ketika sekolah yang dipimpinnya ditetapkan oleh Dinas Pendidikan sebagai tuan rumah penyelenggara MGMP untuk memaksimalkan fungsinya. Hal ini dijelaskan oleh kepala sekolah saat ditemui oleh penulis bahwa: “Sekolah ini selalu menjadi pusat kegiatan para guru se kecamatan dan juga dipercaya sebagai pengelola oleh Dinas Pendidikan. Namun, menjadi tugas saya sebagai tuan rumah untuk melayani para guru yang datang karena saya melihat dampak positif yang besar terhadap tingkat kompetisi para guru”.<sup>19</sup>

Uraian wawancara di atas, juga dikemukakan oleh salah satu informan yaitu Syahlan, S.S. pengajar mata kuliah Bahasa Inggris bahwa: “Kebijakan kepala sekolah untuk terjun langsung memaksimalkan fungsi MGMP ternyata berdampak pada meningkatnya semangat para guru termasuk saya untuk berkembang dan belajar lebih banyak. Ketika saya melihat guru dari sekolah lain datang ke sini untuk

---

<sup>19</sup> H. Mursalim., Guru Olah Raga/Kepala Sekolah, *Wawancara*, 5 Maret 2010, di ruang Kepala Sekolah SMA Negeri 1 Watang Pulu.

mengikuti MGMP, saya melihat perubahan mereka dan itu inspirasi besar bagi kami”.<sup>20</sup>

Menganalisis kedua wawancara di atas, langkah kebijakan kepala sekolah untuk berperan serta secara tidak langsung dalam MGMP menunjukkan adanya pertimbangan strategis yaitu visi yang dimilikinya. Kepala sekolah melihat bahwa posisi sebagai tuan rumah harus dimanfaatkan semaksimal mungkin untuk membangun pendidikan di sekolahnya.

d) Kepala sekolah menginstruksikan penggunaan media belajar

Dalam proses pembelajaran, selama ini metode klasik yang digunakan oleh para guru seperti metode ceramah, metode tanya jawab, dan sebagainya sudah memperlihatkan hasil yang cukup menggembirakan. Tetapi, muncul ketidakpuasan bagi para guru yang ingin melakukan lebih banyak hal dengan mengubah metode mengajar atau paling tidak membuatnya lebih mudah mengajar di kelas.

Hasil wawancara menunjukkan bagaimana optimal dan efektifnya instruksi kepala sekolah dalam menginstruksikan pemanfaatan media mengajar untuk kepentingan belajar siswa. Semua informan menilai bahwa pemanfaatan media belajar justru memegang peranan vital dalam memudahkan siswa memahami materi yang disajikan oleh guru.

Jawaban informan dari sejumlah guru mengakui betapa urgennya media pembelajaran di dalam kelas. Guru yang selama ini menjadi fokus utama informasi di dalam kelas sangat merasakan beratnya apabila mereka sendiri yang harus melakukannya. Lebih dari itu, penyajian juga belum tentu efektif diterima oleh siswa karena tidak ada variasi mengajar. Oleh karena itulah, berdasarkan alasan tersebut

---

<sup>20</sup>Syahlan., Guru Bahasa Inggris/Pembina PMR, *Wawancara*, 26 Pebruari 2010, di ruang Palang Merah Remaja SMA Negeri 1 Watang Pulu.

kepala sekolah mengeluarkan penegasan bahwa dalam setiap pembelajaran setiap guru wajib menggunakan media belajar untuk membantu siswa dan dirinya memahami materi. Kondisi ini diuraikan oleh guru olah raga, yaitu Bapak Arya Ronald Rahman bahwa: "Dalam pelajaran olah raga ini 90 persen adalah praktek di lapangan dan sisanya teori di kelas. Pertamanya, apabila ada materi praktek di luar kelas saya harus membawa siswa ke lapangan sepak bola umum dan itu menyita waktu. Tapi sekarang sekolah sudah membangun lapangan di lingkungan sekolah dan sarana olah raga juga sudah lengkap seperti lapangan basket dan volly, matras, lapangan tenis meja".<sup>21</sup>

Hasil wawancara di atas menggambarkan bahwa penggunaan media belajar saat ini sudah merupakan kewajiban bagi seorang guru. Apalagi dalam membuat rancangan belajar seorang guru harus mencantumkan media sebagai bagian dari strategi pembelajaran. Mengenai hal tersebut, kepala sekolah SMA Negeri 1 Watang Pulu menegaskan fungsi media pembelajaran di kelas, bahwa: "Saya selalu mengikuti perkembangan-perkembangan terbaru dibidang pendidikan dan saat ini begitu banyak model pembelajaran yang ditemukan pakar pendidikan. Namun semua model tersebut memiliki persamaan, yaitu semuanya menggunakan alat bantu mengajar yaitu media pembelajaran. Oleh karena itulah, semua guru saya wajibkan untuk menggunakan media karena untuk kepentingan mereka juga".<sup>22</sup>

Dengan demikian, wajarlah bila kebijakan kepala sekolah mewajibkan para gurunya mempergunakan media belajar dianggap menarik dan efektif oleh semua informan karena untuk kepentingan para guru sendiri.

---

<sup>21</sup> Arya Ronald Rahman, Guru Olah Raga, *Wawancara*, 3 Maret 2010, di ruang guru SMA Negeri 1 Watang Pulu.

<sup>22</sup> H. Mursalim., Guru Olah Raga/Kepala Sekolah, *Wawancara*, 3 Maret 2010, di ruang Kepala Sekolah SMA Negeri 1 Watang Pulu.



e) Kepala sekolah menginstruksikan pemberian bimbingan belajar

Selain penggunaan media belajar, kepala sekolah juga memahami bagaimana pentingnya sebuah konsep kontinuitas atau keberlanjutan. Ini berkaitan dengan proses pembelajaran di dalam kelas tidaklah cukup bagi siswa untuk memahami secara penuh materi yang disajikan oleh guru. Salah satu cara yang selama ini ditempuh oleh para guru dalam mengukur tingkat penerimaan siswa terhadap materi yang dipelajari hari itu adalah melalui pemberian tugas untuk dikerjakan di rumah. Namun demikian, langkah tersebut ternyata belumlah memperlihatkan hasil secara signifikan. Hal tersebut disebabkan oleh adanya kecenderungan bahwa siswa lebih banyak menyontek atau menjiplak pekerjaan rumah temannya, atau mengambil data dari internet.

Mencermati hal tersebut, kepala sekolah kembali mengeluarkan kebijakan yaitu mempertegas program kegiatan pemberian layanan bimbingan belajar secara kontinyu kepada siswa. Menyangkut kebijakan tersebut, respon para guru adalah kebijakan kepala sekolah menyangkut pemberian bimbingan belajar kepada siswa secara berkelanjutan direspon positif oleh lebih dari tigaperempat guru dan sisanya menanggapi dengan biasa saja. Menganalisis data di atas, para guru yang menilai kebijakan tersebut efektif adalah yang mata pelajarannya unggulan, seperti matematika, fisika, biologi, kimia, bahasa inggris, bahasa indonesia, pendidikan agama islam, pancasila dan kewarganegaraan. Mata pelajaran inilah yang memiliki intensitas pertemuan yang tinggi dan memerlukan pendalaman sementara jam pelajaran resmi belum mencukupi. Oleh karena itu kebijakan kepala sekolah menambah jam pelajaran melalui pemberian bimbingan dianggap efektif. Hal tersebut diresponi oleh guru fisika yaitu Dra. Hj. Hasnawati, bahwa: "Semua orang

tahu kalau mata pelajaran fisika atau IPA secara umum senantiasa jadi pilihan siswa dan jam pelajaran di sekolah juga banyak, namun demikian itu juga tidak cukup untuk mendalami materinya karena selalu ada percobaan. Oleh karenanya saya sangat senang dengan adanya kebijakan kepala sekolah memberikan pelajaran tambahan bagi siswa sebagai bentuk pendalaman”.<sup>23</sup>

Adapun mata pelajaran yang intensitas pertemuannya tidak sebanyak mata pelajaran di atas, seperti olah raga, kesenian, geografi, sejarah dan sebagainya rata-rata guru pengampunya memberikan pelajaran tambahan sekedar pengayaan. Diungkapkan oleh Drs. Amiruddin Hama guru mata pelajaran sejarah bahwa: ”mata pelajaran sejarah beda posisinya dengan biologi, fisika atau yang lain yang sifatnya pokok, kalau sejarah hanya tambahan dan bersifat umum. Jadi, tidak perlu pendalaman hanya pengayaan sudah cukup”.<sup>24</sup>

Berdasarkan kedua uraian wawancara di atas, dapat digambarkan bahwa kebijakan pada dasarnya selalu melibatkan kepentingan guru. Bagi mereka yang kepentingannya diakomodir melalui pemberian jam pelajaran tambahan maka kebijakan tersebut efektif, tetapi bila terjadi sebaliknya, maka kebijakan tersebut biasa-biasa saja.

f) Kepala sekolah melibatkan lembaga eksternal dalam pengembangan pendidikan

Hal menarik lainnya yang ditempuh oleh kepala sekolah SMA Negeri 1 Watang Pulu dalam membangun proses pendidikan di sekolah adalah mencoba melibatkan lembaga-lembaga eksternal untuk terlibat di dalam pengembangan

---

<sup>23</sup> Hj. Hasnawati, Guru Fisika/Pembina Laboratorium, *Wawancara*, 4 Maret 2010, di Laboratorium SMA Negeri 1 Watang Pulu.

<sup>24</sup> Amiruddin Hama, Guru IPS Sejarah, *Wawancara*, 4 Maret 2010, di ruang guru SMA Negeri 1 Watang Pulu.

pendidikan di sekolahnya. Bila selama ini, pihak sekolah lebih tertutup informasi perkembangannya, kali ini terobosan baru ditempuh oleh Bapak Drs. H. Mursalim, M.Si. Melalui visi yang dimilikinya, beliau melihat bahwa dengan melibatkan lembaga atau komponen eksternal sekolah maka tanggungjawab penyelenggaraan pendidikan akan meluas.

Adapun langkah kebijakan yang ditempuh oleh kepala sekolah adalah mengadakan kerjasama dengan masyarakat sekitar sekolahnya, Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM), dan lembaga terkait seperti Dinas Pendidikan Nasional. Adapun penilaian informan menunjukkan bahwa semua responden menilai kebijakan kepala sekolah efektif dalam melibatkan lembaga/instansi luar dalam pengembangan pendidikan di sekolah. Semua informan mengakui bahwa langkah tersebut sangat tepat mengingat adanya upaya pemerintah untuk mendistribusikan tanggung jawab pendidikan kepada masyarakat yang selama ini hanya sebagai penikmat pendidikan.

Fakta yang terjadi sebelum pemerintah meluncurkan program Manajemen Berbasis Sekolah yang intinya melibatkan orangtua siswa dalam pengambilan keputusan di sekolah, saat itu penanggungjawab penuh pendidikan di sekolah adalah para guru, sedangkan orangtua siswa hanya menitipkan anaknya di sekolah. Kondisi ini menciptakan dampak mendalam bahwa orangtua tidak perlu mengetahui apa yang dilakukan anaknya di sekolah dan bagaimana perkembangan anaknya di sekolah karena sudah diurus oleh guru.

Melalui peluncuran konsep manajemen berbasis sekolah, orangtua sudah dilibatkan di sekolah seperti rapat orangtua siswa, rapat komite sekolah yang agendanya antara lain pembayaran siswa dan partisipasi orang tua dalam mengawasi perkembangan anaknya. Namun demikian, realitas tetap menunjukkan bahwa konsep

ini sementara menjalani prosesnya karena tidak semua orang tua siswa terlibat di komite sekolah. Hasil wawancara dengan kepala sekolah bahwa: “Saya berinisiatif untuk melibatkan bukan cuma orangtua siswa tetapi juga lembaga lain yang para guru anggap bisa membantu proses pembelajaran seperti LSM pendidikan, lembaga bimbingan belajar, penerbit buku, dan sebagainya supaya ada warna dalam pendidikan”.<sup>25</sup>

Dengan demikian, dapat dipahami bahwa kebijakan kepala sekolah sangat tepat karena pada dasarnya adalah untuk meringankan beban kerja guru yang selama ini semua aspek pembelajaran terfokus pada mereka.

g) Kepala sekolah memprogramkan pelatihan/in house trainig

Salah satu wujud konkrit yang sangat dirasakan oleh para guru sebagai dampak dari bekerja sama dengan lembaga eksternal sekolah adalah terselenggaranya pelatihan/training bagi para civitas akademika yaitu pegawai dan guru SMA Negeri 1 Watang Pulu. Berikut ini gambaran data penilaian responden yaitu semua guru menyatakan bahwa kebijakan tersebut efektif untuk meningkatkan kinerja para guru dan pegawai. Bila selama ini fokus pengajaran hanya pada aspek afektif semata, maka melalui training yang beragam, guru dan pegawai juga mengalami keseimbangan antara afektif dan kognitif (mental). Training tersebut diadakan rata-rata selama sehari penuh dan bekerjasama dengan beberapa lembaga seperti ESQ Training, lembaga pemberdayaan pendidikan untuk menumbuhkan kesadaran kritis para guru, dan sebagainya.

Menegaskan hal tersebut, kepala sekolah mengemukakan: “training sangat diperlukan bagi para pegawai dan guru untuk menyeimbangkan kondisinya yang

---

<sup>25</sup> H. Mursalim, Guru Olah Raga/Kepala Sekolah, *Wawancara*, 5 Maret 2010, di ruang Kepala Sekolah SMA Negeri 1 Watang Pulu.

selama ini sibuk berpikir. Semoga melalui kegiatan tersebut mereka bisa stabil dan sehat”.<sup>26</sup> Hasil yang signifikan setelah mengikuti pelatihan-pelatihan juga dirasakan oleh guru mata pelajaran Bahasa Jerman ibu Hj. Nurhani Musa (40 Tahun), bahwa: “Kami merasakan sendiri banyak perubahan setelah mengikuti training-training, kami tambah semangat, perasaan plong, dan lebih memahami bagaimana menjalani kehidupan dan bekerja”.<sup>27</sup>

Dengan demikian, kebijakan yang ditempuh oleh kepala sekolah tergolong sangat strategis karena berdampak signifikan terhadap peningkatan semangat para guru setelah mengikutinya.

#### h) Kepala sekolah memprogramkan studi banding

SMA Negeri 1 Watang Pulu sebagai salah satu sekolah pilihan saat ini berbenah untuk meningkatkan kompetensi dan profesionalismenya. Oleh karena itu, salah satu kebijakan pemerintah yang dikembangkan oleh sekolah ini adalah program kurikulum berbasis kompetensi. Salah satu kebijakan kepala sekolah untuk memperdalam pelaksanaan program tersebut adalah mengadakan studi banding ke sekolah lain di seluruh Indonesia yang juga menerapkan program kurikulum berbasis kompetensi. Program ini disambut dengan antusias oleh para guru karena kepala sekolah memberikan jaminan bagi mereka untuk bisa mengikuti program studi banding tersebut secara bergiliran. Tanggapan informan menunjukkan bahwa para responden menyambut dengan antusias program tersebut. Mereka menganggap bahwa memang diperlukan suatu studi banding di sekolah lain yang sudah

---

<sup>26</sup> H. Mursalim, Guru Olah Raga/Kepala Sekolah, *Wawancara*, 5 Maret 2010, di ruang Kepala Sekolah SMA Negeri 1 Watang Pulu.

<sup>27</sup> Hj. Nurhani, Musa, Guru Bahasa Jerman/BK, *Wawancara*, 6 Maret 2010, di ruang BK SMA Negeri 1 Watang Pulu.

mengalami kemajuan setelah menerapkan konsep tersebut. Sebagaimana dikemukakan oleh salah satu informan yaitu Bapak Muzakkar, H, S.Pd., MA., lulusan dari Australia yang mengajarkan mata pelajaran Bahasa Inggris, menyatakan bahwa: “Studi banding memang harus dilakukan, jangan hanya dalam negeri saja tujuannya, kalau perlu sekalian luar negeri. Saya sudah melihat bagaimana pendidikan di Australia maju dengan konsep yang mirip manajemen berbasis sekolah. Selain itu, para guru juga perlu menimba ilmu atau tukar pikiran dengan guru dari sekolah yang lebih maju supaya termotivasi mereka”.<sup>28</sup>

Uraian wawancara di atas juga menggambarkan persepsi guru yang lain yang juga merasakan keharusan untuk memiliki pengalaman luar dari sekolah lain menyangkut variasi mengajar, pengalaman menghadapi siswa, penggunaan media belajar, mengatasi masalah dan sebagainya.

i) Kepala sekolah meningkatkan program pembinaan siswa.

Menyangkut siswa sebagai subyek pendidikan, kepala sekolah juga memiliki kebijakan untuk memaksimalkan potensi siswanya. Prinsipnya adalah keberhasilan sebuah sekolah dalam membina siswanya ketika siswa memiliki prestasi yang bagus, nilai rata-rata yang memuaskan, bakat yang tergal, dan sikap karakter yang menjanjikan. Untuk itulah, kepala sekolah merumuskan satu kebijakan supaya potensi siswa tersebut tergal. Program tersebut antara lain memperkuat kegiatan ekstrakurikuler baik olah raga, ekstrakurikuler seni dan akademik melalui pembentukan lembaga atau kelompok yang mengelolanya. Kebijakan tersebut dinilai dan disambut baik oleh para guru. Memang kebijakan untuk mengembangkan potensi siswa sudah ada, tetapi merumuskannya dalam bentuk program konkrit

---

<sup>28</sup> Muzakkar H., Guru Bahasa Inggris/Laboratorium Komputer, *Wawancara*, 7 Maret 2010, di Laboratorium Komputer SMA Negeri 1 Watang Pulu.

seperti disebutkan di atas merupakan ide dan visi dari seorang kepala sekolah yang kreatif saat ini.

Hal tersebut dipertegas oleh salah satu guru olah raga yaitu Bapak Drs. La Nangka bahwa: "Ternyata siswa kami rata-rata memiliki potensi yang luar biasa, tetapi selama ini kurang mendapat perhatian. Namun, melalui kebijakan dan program kepala sekolah kali ini yang membentuk kelompok ekstrakurikuler untuk bidang olah raga dan seni memberikan peluang kepada siswa untuk memperlihatkan bakat mereka".<sup>29</sup>

Berdasarkan uraian wawancara tersebut tergambar bahwa apa yang direncanakan oleh kepala sekolah untuk mengembangkan minat dan bakat siswa ternyata membutuhkan guru yang memiliki kompetensi dan keterampilan dalam menjalankan program tersebut.

j) Kepala sekolah memfasilitasi guru untuk lanjut studi

Kebijakan kepala sekolah yang paling menarik adalah memberikan ijin belajar atau tugas belajar bagi guru-guru yang berniat melanjutkan pendidikan baik untuk strata satu (sarjana) maupun strata dua (magister). Kebijakan tersebut dinilai oleh semua responden sangat efektif. Menganalisis jawaban informan menyangkut kebijakan kepala sekolah memberikan ijin belajar kepada para guru, ditemukan bahwa pada umumnya responden sudah lama ingin melanjutkan kuliahnya di berbagai tingkatan terutama magister. Hanya saja, niat tersebut selama ini terganjal oleh peraturan yang dikeluarkan oleh BKD yang membebaskan sejumlah syarat yang harus dipenuhi oleh para guru bila ingin kuliah. Tetapi, kepala sekolah kali ini melihat strategi lain bila hal itu bisa dilakukan. Kepala sekolah menjelaskan hal

---

<sup>29</sup> La Nangka, Guru Olah Raga, *Wawancara*, 6 Maret 2010, di ruang guru SMA Negeri 1 Watang Pulu.

tersebut sebagai berikut: “Satu peraturan pemerintah yang selama ini dirasa cukup berat oleh para guru adalah mereka tidak boleh melanjutkan pendidikan dalam radius  $\pm 28$  km dari tempat dinas mereka dan apabila itu terjadi, maka perlu dikeluarkan surat tugas belajar dari sekolah atas izin instansi yang berwenang dan itu berarti mereka dibebastugaskan dari sekolah”. “Di satu sisi saya memahami bahwa ada cara lain untuk mengakomodir semua kepentingan tersebut. Akhirnya, saya memutuskan bahwa para guru boleh sekolah lagi di Makassar tetapi belajar akhir pekan dan itu saya bicarakan dengan instansi berwenang yaitu BKD dengan alasan-alasan masa depan dan mereka menyetujui”.<sup>30</sup>

Salah satu informan yang sementara ini menempuh pendidikan magisternya yaitu H. Taufan Ismail mengutarakan bahwa: “Sudah lama dia ingin melanjutkan sekolahnya, tetapi peraturan tidak membolehkan. Kepala sekolah sekarang cukup berani mengambil kebijakan dan ternyata berhasil diterima oleh instansi di atas”.<sup>31</sup> Wawancara tersebut menunjukkan bahwa upaya kepala sekolah membantu para guru meningkatkan kompetensinya melalui pemberian izin untuk lanjut studi ternyata mendapat respon positif oleh para guru.

## 2. Kebijakan dalam bentuk tindakan

Kebijakan kepala sekolah dalam bentuk tindakan adalah strategi yang ditempuh oleh kepala sekolah bila ada guru yang melakukan pelanggaran sehingga tetap berdampak baik dalam menjaga motivasi dan semangat guru. Kebijakan tersebut juga bukan bersifat sanksi atau hukuman, melainkan sebagai bentuk peng-

---

<sup>30</sup> H. Mursalim., Guru Olah Raga/Kepala Sekolah, *Wawancara*, 28 Pebruari 2010, di ruang Kepala Sekolah SMA Negeri 1 Watang Pulu.

<sup>31</sup> H. Taufan Ismail, Guru Geografi, *Wawancara*, 27 Pebruari 2010, di ruang guru SMA Negeri 1 Watang Pulu.



akomodiran tindakan guru yang melanggar untuk pertama kalinya. Pelanggaran-pelanggaran yang dilakukan guru antara lain: keterlambatan dalam menyettor Rencana Pembelajaran (RP) kepada kepala sekolah melewati batas waktu penentuan, terlambat masuk mengajar di kelas, lalai dalam melaksanakan tugas yang diberikan dalam suatu kepanitiaan, tidak menggunakan media belajar, tidak masuk mengajar sesuai jadwal yang telah dibuat. Adapun kebijakan tindakan yang dimaksud adalah:

- a. Memberi tambahan waktu 2-3 hari, untuk para guru yang terlambat menyettor Rencana Pembelajaran (RPP). Sebelum kebijakan tersebut diambil, kepala sekolah meminta alasan guru bersangkutan sehingga terlambat menyettor tugasnya. Alasan tersebut kemudian dipertimbangkan oleh kepala sekolah untuk menentukan model kebijakan yang diambil.

Sebagaimana ditegaskan oleh kepala sekolah bahwa: “Kita juga harus memaklumi kesibukan para guru terutama para ibu yang sering terlambat menyettor RPP Mingguannya. Makanya kebijakannya hanya memberi tambahan waktu paling lama 3 hari untuk disettor. Bila tidak maka surat peringatan akan dilayangkan pada yang melanggar.”<sup>32</sup> Hal yang sama juga dikemukakan oleh seorang guru bahwa: “Kesibukan di rumah mengurus keluarga dan anak-anak sering membuat saya kelelahan sehingga berpengaruh pada kegiatan saya untuk membuat tugas RPP Mingguan. Ketika saya baru mau membuatnya, kepala sudah mulai berat, mata juga mulai mengantuk. Akibatnya, saya selalu terlambat menyettor tugas. Tapi, baiknya kepala sekolah yang memaklumi kondisi saya sehingga diberi waktu.”<sup>33</sup>

---

<sup>32</sup> H. Mursalim., Guru Olah Raga/Kepala Sekolah, *Wawancara*, 28 Pebruari 2010, di ruang Kepala Sekolah SMA Negeri 1 Watang Pulu.

<sup>33</sup> Hj. Nurhani, Musa, Guru Bahasa Jerman/BK, *Wawancara*, 6 Maret 2010, di ruang BK SMA Negeri 1 Watang Pulu.

- b. Mempersiapkan wali kelas untuk masuk di kelas. Hal ini dilakukan apabila ada guru yang terlambat masuk mengajar dari jadwal yang telah ditetapkan. Sebagaimana dikemukakan oleh salah seorang wali kelas bahwa: "Kita selaku wali kelas harus selalu siap sedia mengganti guru mata pelajaran yang terlambat datang mengajar atau tidak masuk. Ini juga sudah kebijakan kepala sekolah untuk membantu guru yang tidak datang dan menjaga siswa supaya tidak berkeliaran."<sup>34</sup>
- c. Menukar jam pelajaran dengan guru mata pelajaran lain. Kebijakan ini ditempuh apabila ada guru mata pelajaran yang tidak bisa masuk mengajar sehingga kepala sekolah menanganinya melalui guru mata pelajaran lainnya yang ada hari itu sehingga tidak terjadi kekosongan mata pelajaran. Kondisi ini dijelaskan oleh guru mata pelajaran Kimia Agussiani bahwa: "Beberapa kali saya dadakan diminta mengganti guru mata pelajaran yang tidak jadi masuk mengajar karena suatu hal, tapi untungnya saya sudah siapkan materi-materinya di laboratorium sehingga siswa saya minta langsung masuk di laboratorium."<sup>35</sup>
- d. Dalam kegiatan kepanitiaan, seorang guru yang sudah dibuatkan surat keputusan tetapi tidak bisa menjalankan perannya, maka kepala sekolah akan tidak akan membatalkan surat keputusannya melainkan guru tersebut "berutang" aktivitas sehingga diharuskan menggantinya pada kepanitiaan berikutnya. Hal ini dijelaskan oleh kepala sekolah, bahwa: "Sering ada guru sudah diterbitkan surat keputusan kepanitiaan untuk kegiatan sekolah dengan berbagai alasan, tetapi itu

---

<sup>34</sup> Muh. Thamrin, Guru Bahasa Indonesia, *Wawancara*, 1 Maret 2010, di ruang Guru SMA Negeri 1 Watang Pulu.

<sup>35</sup> Agussiani, Guru Kimia, *Wawancara*, 3 Maret 2010, di Laboratorium SMA Negeri 1 Watang Pulu.

bisa dimengerti namun aturan tetap harus dilaksanakan karena sudah disepakati. Jadi, guru yang tidak memenuhi kewajibannya maka dia harus menggantinya pada kepanitiaan lainnya.”<sup>36</sup>

Mencermati uraian-uraian wawancara di atas, terlihat bahwa kebijakan kepala sekolah dalam bentuk tindakan merupakan langkah-langkah untuk menangani dan mengakomodir kepentingan para guru dengan kepentingan pendidikan. Di satu sisi, tujuan pendidikan harus dicapai dan pada sisi lain guru sebagai sumber daya manusia juga harus diperlakukan secara manusiawi. Kepala sekolah memiliki kemampuan menangani manusia sehingga mampu memberdayakannya.

### 3. Hasil implementasi kebijakan kepala sekolah

Hasil dari implementasi kebijakan adalah meningkatnya kinerja guru. Kinerja guru merupakan hasil kemampuan guru dalam penyelenggaraan pengajaran, kemampuan profesional yang ditampilkan dan kemampuan personal guru tersebut.

Kemampuan dalam penyelenggaraan pengajaran dilakukan seorang guru melalui: (1) perencanaan dan pengorganisasian pengajaran, (2) terampil dalam memberikan pertanyaan dan penjelasan, (3) merangsang peserta didik belajar lebih banyak melalui kegiatan-kegiatan dan sumber-sumber yang inovatif, (4) menunjukkan penguasaan dan rasa antusias terhadap topik yang diajarkan, (5) menciptakan suasana belajar yang kondusif bagi kegiatan belajar, (6) membuat catatan secara benar dan teliti tentang keadaan peserta didik, (7) mempunyai hubungan baik dengan peserta didik secara menyeluruh, dan (8) berinisiatif dan mempertahankan secara gigih manajemen dan disiplin sekolah secara umum maupun disiplin dalam kelas.

---

<sup>36</sup> H. Mursalim., Guru Olah Raga/Kepala Sekolah, *Wawancara*, 28 Februari 2010, di ruang Kepala Sekolah SMA Negeri 1 Watang Pulu.

Dalam penelitian ini, indikator kinerja guru antara lain: 1) Persiapan mengajar, 2) Pelaksanaan proses pembelajaran, 3) Evaluasi pembelajaran, 4) Pengembangan profesi, dan 5) Kedisiplinan guru.

a. Persiapan mengajar

Dalam indikator persiapan mengajar, berdasarkan jawaban informan bahwa semuanya senantiasa membuat program rencana persiapan pengajaran. Hal tersebut disebabkan oleh kebijakan kepala sekolah bahwa guru tidak boleh mengajar sebelum ada persiapannya sehingga menimbulkan kesadaran para informan mengenai pentingnya menyusun acuan pengajaran sebagai panduan tujuan yang ditetapkan. Menganalisis jawaban tersebut, tersirat bahwa informan pada awalnya tidak terlalu memprioritaskan pembuatan program pengajaran karena dianggap merepotkan dan cukup dengan melihat kurikulum materi pelajaran tetap bisa disajikan. Kondisi ini diungkapkan oleh guru Fisika Agussiani bahwa: “Kami sekarang menyadari pentingnya membuat program pengajaran karena betul-betul memudahkan kami menyajikan materi serta membantu siswa mencapai target-target materinya, padahal sebelum ini kita tidak terlalu memprioritaskannya karena kesannya merepotkan. Tapi, setelah mendapatkan penjelasan dari kepala sekolah, semua kami lakukan”.<sup>37</sup>

Demikian halnya pada indikator penjelasan tujuan belajar yang juga dilakukan oleh semua informan. Penjelasan ini dilakukan dengan waktu yang fleksibel, ada yang menjelaskan di awal, di tengah, atau sebelum materi pelajaran berakhir hari itu. Penjelasan tujuan belajar ini dilakukan dengan maksud agar siswa memiliki panduan atau target dalam menerima materi sehingga mereka mampu mengimbangi arah penjelasan guru saat menyajikan materi. Dijelaskan oleh Dra.

---

<sup>37</sup> Agussiani, Guru Kimia, *Wawancara*, 3 Maret 2010, di Laboratorium SMA Negeri 1 Watang Pulu.

Dalle Umar bahwa: “Penting sekali guru menjelaskan tujuan suatu materi supaya mereka bisa memahami maksud penjelasan guru”.<sup>38</sup> Dengan demikian, penulis menyimpulkan bahwa para guru mulai memahami suatu aturan yang diberlakukan demi kepentingan mereka dan siswa. Dalam proses pembelajaran, suatu kondisi terkadang menyebabkan siswa tidak bisa memahami maksud penjelasan guru. Dalam konteks ini, lebih sering guru bertanya kepada siswa menyangkut apa yang tidak mereka pahami dalam materi tersebut atau guru mengulangi intisari materi. Berkenaan dengan hal tersebut, Dra. Dalle Umar melanjutkan penjelasannya bahwa: “Sering sekali siswa tidak paham penjelasan guru karena mereka banyak bermain, tetapi pada saat ditanya mereka tidak ada yang menjawab, sehingga guru yang menjelaskan intisari materinya”.<sup>39</sup>

Secara keseluruhan, inisiatif yang ditempuh oleh para guru dalam mengefektifkan persiapan mengajar merupakan contoh kinerja yang maksimal. Hal ini tidak terlepas dari upaya yang ditempuh oleh kepala sekolah berupa kebijakan-kebijakan yang bertujuan untuk membantu para guru serta siswa dalam mencapai tujuan pembelajaran.

#### b. Pelaksanaan Proses Pembelajaran

Proses pembelajaran merupakan suatu proses yang mengandung serangkaian perbuatan guru dan siswa atas dasar hubungan timbal balik yang berlangsung dalam suasana edukatif untuk mencapai tujuan tertentu. Interaksi atau hubungan timbal balik antara guru dan siswa itu merupakan syarat utama bagi berlangsungnya proses

---

<sup>38</sup> Dalle Umar, Guru Geografi dan Sosiologi, *Wawancara*, 3 Maret 2010. di Ruang Guru SMA Negeri 1 Watang Pulu.

<sup>39</sup> Dalle Umar, Guru Geografi dan Sosiologi, *Wawancara*, 3 Maret 2010. di Ruang Guru SMA Negeri 1 Watang Pulu.

pembelajaran. Interaksi dalam peristiwa pembelajaran mempunyai arti yang lebih luas, tidak sekedar hubungan antara guru dan siswa, tetapi berupa interaksi edukatif. Dalam hal ini bukan hanya penyampaian pesan berupa materi pelajaran, melainkan penanaman sikap dan nilai pada diri siswa yang sedang belajar.

Menyangkut indikator pelaksanaan proses pembelajaran ini, penulis menetapkan tiga item pertanyaan. Hal tersebut dapat dilihat uraiannya berikut ini.

Data menunjukkan bahwa semua informan sering melakukan teknik merangsang motivasi siswa melalui pertanyaan-pertanyaan pancingan. Dalam strateginya, guru memberikan pertanyaan-pertanyaan yang berkaitan dengan materi yang akan dipelajari dengan maksud memusatkan perhatian pembelajar sehingga terjadi suasana belajar yang kondusif dan pembelajar siap menerima pelajaran sekaligus memotivasi siswa. Langkah ini cukup menarik bagi pembelajar karena itu akan membantu mereka memusatkan perhatian, atau paling tidak membuat para pembelajar memiliki perasaan santai. Sebagaimana dikemukakan oleh Hj. Nurhani Musa, S.Pd., yang mengajarkan mata pelajaran Bahasa Jerman bahwa: “Mata pelajaran Bahasa Jerman kadang tidak terlalu menarik bagi siswa sehingga guru butuh teknik untuk menghidupkan kelas dan salah satu caranya adalah banyak bertanya pada siswa”.<sup>40</sup>

Indikator berikutnya adalah merespon pertanyaan-pertanyaan siswa berkenaan dengan makna suatu kalimat yang siswa belum pahami. Dalam hal ini guru juga pro-aktif menjawab pertanyaan siswa namun lebih sering dilakukan dengan tidak menjawab langsung melainkan ditanyakan pada siswa lainnya sehingga ada upaya yang dilakukan oleh siswa lain untuk berpikir. Akibatnya, teknik ini

---

<sup>40</sup> Hj. Nurhani Musa., Guru Bahasa Jerman/BK, *Wawancara*, 23 Pebruari 2010. di ruang BK SMA Negeri 1 Watang Pulu.

sering efektif untuk menciptakan kesiapan belajar siswa. Hj. Nurhani Musa, S.Pd., melanjutkan bahwa: “Terkadang perlu dicarikan solusi supaya guru tidak menjadi sumber utama informasi, caranya bila ada yang bertanya maka dilemparkan kepada siswa lain untuk menjawab dan ternyata hasilnya cukup efektif untuk menghidupkan suasana kelas”.<sup>41</sup>

Indikator “memotivasi siswa melalui diskusi” dalam proses pembelajaran adalah ada upaya mengkritisi atau mendiskusikan materi yang telah dipelajari. Dalam perkataan lain memberikan komentar atau tanggapan sebagai bentuk pengembangan materi menjadi lebih luas. Tentunya, kegiatan ini berefek merangsang pikiran siswa untuk memikirkan apa-apa di luar materi yang terkait sehingga ditemukan kaitannya sebagai bentuk pengembangan.

Selain itu, semua guru juga mendiskusikan ulang materi yang telah dipelajari yang juga dilakukan dengan berbagai cara yang tidak formal, antara lain: guru mengingatkan siswa mengenai materi sebelumnya kemudian guru bertanya pada siswa tentang materi tersebut sampai berlangsung diskusi. Ada juga yang diminta menulis di papan tulis apa yang dipahaminya. Sebagaimana diungkapkan oleh Dra. Hj. Hasnawati bahwa: “Diskusi dengan siswa pada dasarnya sangat efektif karena kita bisa tahu tingkatan pemahamannya sehingga ada ukuran bagi guru untuk menentukan selanjutnya. Tetapi, dampak dari diskusi adalah merangsang semangat siswa untuk berpikir”.<sup>42</sup>

---

<sup>41</sup> Hj. Nurhani Musa., Guru Bahasa Jerman/BK, *Wawancara*, 23 Pebruari 2010. di ruang BK SMA Negeri 1 Watang Pulu.

<sup>42</sup> Hj. Hasnawati, Guru Fisika/Pembina Laboratorium, *Wawancara*, 4 Maret 2010, di Laboratorium SMA Negeri 1 Watang Pulu.

Berdasarkan uraian indikator dalam proses pembelajaran di SMA Negeri 1 Watang Pulu, penulis menyimpulkan bahwa kebijakan kepala sekolah dalam meningkatkan proses pembelajaran cukup efektif dengan pertimbangan bahwa guru yang terlambat dan tidak masuk mengajar akan digantikan oleh guru yang lain dengan konsekuensi insentifnya diberikan pada guru yang mengganti sehingga strategi pembelajaran di kelas yang bertujuan untuk merangsang motivasi belajar siswa terlaksana dengan baik.

c. Evaluasi pembelajaran

Evaluasi pembelajaran merupakan langkah untuk memeriksa kegiatan-kegiatan pembelajaran yang telah dilakukan. Tujuannya adalah mencari hal-hal yang baik dan tidak efektif yang dilakukan baik oleh guru maupun siswa selama proses pembelajaran sehingga perlu masukan untuk perbaikan dan peningkatan pembelajaran. Adapun hal-hal yang dievaluasi antara lain: interaksi guru dengan siswa, penggunaan media belajar, keaktifan siswa di dalam kelas, dan sebagainya.

Dalam indikator "evaluasi pembelajaran" ini terdapat tiga item yaitu: memberikan bimbingan belajar kepada siswa, guru mengikuti kegiatan ilmiah, dan aktif menulis karya ilmiah.

Menjelaskan indikator tersebut bahwa evaluasi pembelajaran menyangkut guru membimbing siswa yang kurang memadai tergolong efektif dilaksanakan oleh guru; demikian juga halnya dengan mengikuti kegiatan ilmiah yang sering dilaksanakan oleh para guru; dan membuat karya ilmiah yang kadang-kadang dilaksanakan oleh guru.

Menganalisis jawaban informan menyangkut item "membimbing siswa yang kurang memadai" terlihat bahwa guru memberikan pelayanan bimbingan kepada



siswa yang memiliki kemampuan dibawah rata-rata berdasarkan nilai yang diperolehnya. Bimbingan tersebut dilakukan baik secara personal maupun kolektif yang dilakukan di rumah guru atau diselenggarakan di sekolah. Sebagaimana dikemukakan oleh Dra. Dalle Umar bahwa: “Kepala sekolah meminta bantuan para guru untuk membimbing siswa yang nilainya agak rendah dan kami sudah melakukannya secara individu dan kelompok serta kepala sekolah sudah memberikan kami fasilitasnya”.<sup>43</sup>

Menyangkut item “mengikuti kegiatan ilmiah”, kepala sekolah sudah memberi kesempatan kepada para guru untuk menghadiri seminar-seminar, penataran atau simposium dan sejenisnya. Kepala sekolah sudah mengatur jadwal bagi para guru yang merencanakan untuk mengikuti kegiatan ilmiah sehingga kegiatan pembelajaran tidak terganggu dan semua guru bisa mendapatkan kesempatan yang sama. Dikemukakan oleh Drs. Thamrin bahwa: “Kegiatan ilmiah sangat penting bagi peningkatan kompetensi dan kinerja kami dan hal itu dipahami oleh kepala sekolah sehingga ada kebijakan bagi guru untuk bisa menghadiri berbagai kegiatan ilmiah”.<sup>44</sup>

Ciri pokok seorang akademik adalah adanya karya tulis ilmiah yang telah dibuat. Karya tulis ilmiah yang dimaksud antara lain penelitian lapangan, tulisan yang bersifat umum dan diterima secara akademik. Berkaitan dengan hal tersebut, kepala sekolah sudah memberi peluang kepada para guru untuk mengikuti berbagai kegiatan yang bisa membantu para guru untuk mampu membuat karya tulis ilmiah,

---

<sup>43</sup> Dalle Umar, Guru Geografi dan Sosiologi, *Wawancara*, 25 Pebruari 2010. di Ruang Guru SMA Negeri 1 Watang Pulu.

<sup>44</sup> Muh. Thamrin, Guru Bahasa Indonesia, *Wawancara*, 1 Maret 2010, di ruang Guru SMA Negeri 1 Watang Pulu.

tetapi kondisi individu para guru sangat mempengaruhinya untuk membuat karya tulis ilmiah. Padahal para guru mengetahui besarnya pengaruh sebuah karya tulis ilmiah terhadap kenaikan pangkat dan golongan mereka. Seperti dikemukakan oleh Yuliani, S.Pd., bahwa: “Secara teori para guru sudah tahu teknik membuat karya tulis ilmiah, tetapi persoalan waktu dan kesibukan yang padat sehingga sampai sekarang belum fokus membuat tulisan, padahal kepala sekolah sudah memberi peluang besar”.<sup>45</sup>

Mencermati uraian wawancara di atas, penulis menyimpulkan bahwa kebijakan kepala sekolah dalam hal proses pembelajaran berdampak pada kinerja guru secara keseluruhan. Meskipun demikian, beberapa faktor yang tetap menjadi kendala bagi para guru untuk maksimal bekerja karena persoalan waktu dan kesibukan, tetapi secara keseluruhan kinerja guru berjalan dengan efektif.

#### d. Pengembangan profesi

Seorang guru yang profesional adalah guru yang sangat memahami disiplin ilmunya. Tetapi dalam pengembangan profesinya, seorang guru juga harus mengetahui disiplin ilmu lain karena konteks keilmuan profesional saat ini adalah multi-disipliner.

Kaitannya dengan penelitian ini adalah para guru di lokasi penelitian diberikan kesempatan oleh kepala sekolah untuk mempelajari ilmu-ilmu lain untuk meningkatkan keahliannya. Item indikator yang penulis tetapkan antara lain: kemampuan guru menggunakan ragam metode mengajar, kemampuan guru menguasai teknologi komputer, dan keaktifan guru menguasai Bahasa Inggris.

---

<sup>45</sup> Yuliani, Guru Matematika, *Wawancara*, 3 Maret 2010., di ruang Guru SMA Negeri 1 Watang Pulu.

Data wawancara menunjukkan bahwa guru sering menggunakan variasi mengajar. Hal tersebut disebabkan oleh berbagai kondisi antara lain: jadwal suatu mata pelajaran, jenis mata pelajaran, kelengkapan media belajar dan materi yang disajikan. Namun demikian, penggunaan variasi mengajar tersebut tetap dimaksudkan untuk merangsang suasana kelas yang kondusif, tidak membosankan, nyaman sehingga siswa juga mudah menyerap dan terlibat dalam setiap kegiatan pembelajaran. Sebagaimana dikemukakan oleh guru Bahasa Inggris yaitu Syamsul Bahri, S.Pd., bahwa: “Siswa sekarang rata-rata lebih banyak informasi daripada guru sehingga harus diimbangi dengan penciptaan suasana kelas yang nyaman untuk belajar, caranya dengan menggunakan variasi mengajar dan kondisional”.<sup>46</sup>

Dalam teknologi informasi, para guru di SMA Negeri 1 Watang Pulu rata-rata sudah menggunakan teknologi komputer secara individu. Tetapi, dalam menggunakannya di kelas untuk menyajikan materi pelajaran belum sepenuhnya dijalankan karena butuh biaya besar untuk menyediakan LCD Focus. Seperti dikemukakan oleh Dra. Hj. Hadirah yang mengajarkan mata pelajaran Akuntansi bahwa: “Komputer sangat membantu saya dalam mengelola perhitungan keuangan yang rumit dan hal itu perlu disajikan di dalam kelas, tetapi Focus belum ada sehingga laptop hanya jadi panduan materi saja di kelas”.<sup>47</sup>

Hal yang menarik untuk dicermati adalah dampak penggunaan komputer bagi para guru. Teknologi komputer yang semuanya mempergunakan Bahasa Inggris ternyata memberikan tambahan kegiatan bagi para guru yaitu harus belajar Bahasa

---

<sup>46</sup> Syamsul Bahri., Guru Bahasa Inggris, *Wawancara*, 3 Maret 2010, di ruang guru SMA Negeri 1 Watang Pulu.

<sup>47</sup> Hj. Hadirah, Guru Ekonomi Akuntansi/Pembina Koperasi siswa, *Wawancara*, 4 Maret 2010, di Ruang Koperasi SMA Negeri 1 Watang Pulu.

Inggris untuk bisa memahami lebih dalam teknologi komputer. Akibatnya, para guru di lokasi penelitian mulai belajar Bahasa Inggris melalui otodidak, mengikuti kursus, dan privat. Sebagaimana dikemukakan oleh Muzakkar H, S.Pd., MA., bahwa: “Beberapa teman guru meminta saya untuk membimbing mereka belajar dasar-dasar Bahasa Inggris dengan maksud mengembangkan profesionalisme mereka”.<sup>48</sup>

Secara keseluruhan analisis indikator pengembangan profesi keguruan, terlihat upaya kepala sekolah di lokasi penelitian untuk membantu para gurunya dalam meningkatkan kompetensi mereka. Dengan demikian, kebijakan yang dikeluarkan oleh kepala sekolah sudah tepat namun respon para guru yang belum maksimal.

#### e. Kedisiplinan

Kedisiplinan guru sangat penting dalam pendidikan watak anak didik. Guru harus menjadi model teladan, karena anak-anak bersifat suka meniru. Guru yang tidak disiplin tidak mungkin dipercaya untuk mendidik.

Kaitan dengan penelitian ini, sejumlah item indikator tentang kedisiplinan guru yang ditetapkan yaitu: memanfaatkan waktu mengajar, datang ke sekolah lebih awal, dan memberi tugas pengganti bila tidak mengajar.

Berdasarkan wawancara dengan informan terlihat bahwa guru dalam memanfaatkan waktu mengajar seringkali dilakukan, termasuk datang ke sekolah lebih awal dan memberi tugas pengganti bila guru tidak masuk mengajar juga dilakukan oleh para guru sesering mungkin meskipun tidak setiap saat.

Menganalisis jawaban informan menyangkut item “memanfaatkan waktu mengajar” bahwa guru di lokasi penelitian rata-rata sudah berjalan menuju ruangan

---

<sup>48</sup> Muzakkar H, Guru Bahasa Inggris/Laboratorium Komputer, *Wawancara*, 3 Maret 2010, di Laboratorium Komputer SMA Negeri 1 Watang Pulu.

kelas sebelum bel tanda peralihan mata pelajaran berbunyi dan terkadang sudah berdiri di depan pintu kelas sebelum guru mata pelajaran awal selesai. Hal ini dikemukakan oleh guru Kimia Muh. Alimin, S.Pd., bahwa: “Kita berusaha memanfaatkan waktu semaksimal mungkin dengan tidak berlama-lama di ruangan guru, jadi kita sebaiknya sudah ada di kelas bertepatan dengan bunyi bel peralihan mata pelajaran”.<sup>49</sup>

Kebijakan kepala sekolah juga menghendaki para guru untuk datang tepat waktu di sekolah, tetapi para guru menyadari bahwa datang lebih awal itu jauh lebih bagus karena siswa akan melihat contoh kedisiplinan. Dalam hal ini, kepala sekolah tetap memberi kebijakan bagi guru yang tidak mengajar jam pertama untuk menyelesaikan urusannya sebelum ke sekolah. Tetapi bagi guru yang mengajar jam pertama wajib di sekolah lebih awal. Dikemukakan oleh Drs. Muhammad Idris bahwa: “Datang lebih awal ke sekolah itu disiplin yang bagus karena siswa bisa lihat kita datang, terutama yang ada mata pelajarannya jam pertama.”<sup>50</sup>

Satu langkah yang patut ditiru di lokasi penelitian adalah kedisiplinan guru memanfaatkan waktu apabila tidak masuk kelas mengajar maka siswa diberi tugas sehingga mereka tetap belajar dan tidak berkeliaran mengganggu kelas lainnya yang sedang belajar. Hal ini diungkapkan oleh Syahriani HB, S.Pd, bahwa: “Terkadang kita tidak masuk mengajar karena hal yang sangat penting, maka untuk mengantisipasi kelas yang kosong kami tetap memberikan tugas pelajaran di kelas

---

<sup>49</sup> Muh. Alimin., Guru Kimia/Wakasek Sarana dan Prasarana, *Wawancara*, 5 Maret 2010, di ruang Wakasek SMA Negeri 1 Watang Pulu.

<sup>50</sup> Muhammad Idris, Guru Ekonomi, *Wawancara*, 3 Maret 2010, di ruang guru SMA Negeri 1 Watang Pulu.

agar materi tetap berjalan”.<sup>51</sup> Berdasarkan uraian wawancara tentang kedisiplinan guru, kesimpulan penulis adalah para guru berusaha meningkatkan profesionalismenya melalui kedisiplinan sehingga diharapkan akan berdampak bagi pengembangan karakter sekolah dan siswanya.

a. Kendala yang dihadapi dan solusinya

Dalam proses implementasi kebijakan-kebijakan kepala sekolah, berbagai kendala senantiasa bermunculan. Sebagai bagian dari proses, kendala tersebut merupakan tantangan yang harus dicari jalan keluarnya dengan harapan meminimalisir dampak yang ditimbulkannya.

Dalam penelitian ini, penulis telah mengidentifikasi sejumlah kendala dan solusi yang ditempuh kepala sekolah sebagai wujud proses implementasi kebijakan kepala sekolah. Uraianya dapat dilihat berikut ini.

1. Faktor Kendala

Suatu proses implementasi kebijakan juga selalu disertai dengan kendala-kendala yang mengiringinya baik yang sifatnya internal maupun eksternal. Seperti halnya di lokasi penelitian, kebijakan yang ditempuh oleh kepala sekolah juga mengandung kendala yang bisa menghambat implementasi kebijakannya sehingga bisa berdampak pada tercapainya target pendidikan yang telah ditetapkan.

Adapun kendala-kendala yang peneliti temukan di lokasi penelitian, sebagai berikut:

a) Faktor tenaga pengajar

Di SMA Negeri 1 Watang Pulu, jumlah keseluruhan tenaga pengajar sebanyak 35 orang. Jumlah ini tergolong masih sangat minim sehingga ada beberapa

---

<sup>51</sup> Syahrhani, HB., Guru Matematika, *Wawancara*, 4 Maret 2010, di ruang guru SMA Negeri 1 Watang Pulu.

mata pelajaran yang dirangkap oleh satu orang guru. Kondisi ini dikemukakan oleh kepala sekolah Drs. H. Mursalim, M.Si., bahwa: “Salah satu kendala yang kami alami saat ini adalah kurangnya tenaga pengajar pada mata pelajaran tertentu sehingga sejumlah guru dirangkapkan mata pelajarannya”.<sup>52</sup>

Hal yang sama juga dikemukakan oleh salah satu guru mata pelajaran Pendidikan Agama Islam yaitu Hj. St. Ramlah, S.Ag., bahwa: “Pada dasarnya kita masih butuh tenaga pengajar karena kami terkadang tidak mampu menangani kelas tanggungjawab kami”.<sup>53</sup>

Uraian wawancara di atas menyiratkan makna bahwa SMA Negeri 1 Watang Pulu masih membutuhkan tenaga pengajar supaya standar distribusi kelas merata. Akibat yang terjadi adalah tidak maksimalnya seorang guru menangani kelas yang dihadapinya.

#### b) Faktor sarana dan prasarana

Kendala klasik lainnya yang dihadapi oleh kepala sekolah dalam mengimplementasikan kebijakannya adalah kurangnya sarana dan prasarana yang memadai.

Saat ini jumlah total ruangan belajar yang ada yaitu 9 buah, jumlah yang sangat sedikit. Selain itu, laboratorium IPA juga masih rangkap untuk biologi dan fisika. Ruang komputer juga masih menggunakan ruangan belajar yang seharusnya memiliki ruangan tersendiri karena harus diatur jaringannya. Laboratorium bahasa sementara ini masih dalam tahap perencanaan.

---

<sup>52</sup> H. Mursalim, Guru Olah Raga/Kepala Sekolah, *Wawancara*, 25 Pebruari 2010, di Ruang Kepala Sekolah SMA Negeri 1 Watang Pulu.

<sup>53</sup> Hj.St. Ramlah, Guru Agama/Pembina OSIS, *Wawancara*, 25 Pebruari 2010, di Ruang OSIS SMA Negeri 1 Watang Pulu.

Dikemukakan oleh kepala sekolah bahwa: “Dengan kondisi sarana dan prasarana yang terbatas, kami berusaha menyesuaikan dengan target pembelajaran meskipun para guru terkadang tidak puas. Tetapi, mereka tetap semangat”.<sup>54</sup>

Dengan demikian, kurangnya sarana dan prasarana sangat mempengaruhi kinerja guru dalam melaksanakan tugasnya. Kepala sekolah tetap mengimbangi kondisi tersebut melalui kebijakan-kebijakan yang mampu mengakomodir semua kondisi yang ada sehingga proses pembelajaran tetap berjalan sebagaimana mestinya.

c). Faktor dana dan biaya operasional

Faktor dana dan biaya operasional yang ada di SMA Negeri 1 Watang Pulu, saat sekarang juga menjadi kendala dalam melaksanakan semua program yang telah ditetapkan, apalagi dengan adanya program pendidikan gratis, yang dananya kadang terlambat dan tidak mencukupi seluruh biaya operasional sekolah.

b. Solusi implementasi kebijakan

Dalam suatu kendala, saat yang sama ada juga aspek-aspek yang bersifat solutif mengiringinya dan mendukung terlaksananya proses implementasi suatu kebijakan. Dalam konteks ini, solusi sebagai aspek pendukung merupakan potensi yang harus dimaksimalkan dan diprioritaskan.

Di lokasi penelitian, solusi yang ditempuh oleh kepala sekolah merupakan bagian dari faktor pendukung sekaligus merupakan komponen-komponen yang memperlancar dan memudahkan telaksananya program-program dari kebijakan kepala sekolah. Faktor pendukung tersebut, antara lain:

---

<sup>54</sup> H. Mursalim., Guru Olah Raga/Kepala Sekolah, *Wawancara*, 25 Pebruari 2010, di Ruang Kepala Sekolah SMA Negeri 1 Watang Pulu.



## 1) Meningkatkan kerjasama para guru

Kerjasama merupakan aspek paling penting dalam menjalani semua kegiatan. Kerjasama merupakan penjelmaan dari berbagai kepentingan yang disatukan dalam satu bentuk tertentu untuk mencapai tujuan bersama.

SMA Negeri 1 Watang Pulu sebagai satu organisasi yang melibatkan banyak individu, sangat membutuhkan kerjasama di antara orang-orang di dalamnya untuk mencapai tujuan. Menyangkut aspek ini, penulis telah mewawancarai responden mengenai pendapat mereka. Seperti dikemukakan oleh guru mata pelajaran Kimia yaitu Yusri Genda, S.Pd., bahwa: “Setiap kegiatan yang diadakan di sekolah ini selalu mendapat dukungan dari para guru dan mereka juga terlibat dalam kegiatan tersebut”.<sup>55</sup>

Dukungan kerjasama juga dikemukakan oleh Bohari, S.Pd, guru mata pelajaran Biologi bahwa: “Pada saat diadakan rapat koordinasi dan evaluasi, para guru diminta setiap saat komitmen mereka untuk saling mendukung demi kepentingan bersama dan itu ditunjukkan apabila ada kegiatan”.<sup>56</sup>

Berdasarkan uraian wawancara tersebut terlihat bahwa faktor kerjasama sangat urgen peranannya di SMA Negeri 1 Watang Pulu dalam menunjang proses implementasi program pendidikannya.

## 2) Memperkuat kebijakan

Di lokasi penelitian, perkembangan lembaga sangat ditentukan oleh visi kepala sekolahnya dan bagaimana dia menerjemahkan visi tersebut dalam langkah

---

<sup>55</sup> Yusri Genda, Guru Kimia/Wakasek Kurikulum, *Wawancara*, 25 Pebruari 2010. di Ruang Wakasek SMA Negeri 1 Watang Pulu.

<sup>56</sup> Bohari, Guru Biologi/Pembina Laboratorium, *Wawancara*, 25 Pebruari 2010, di Laboratorium SMA Negeri 1 Watang Pulu.

konkrit. Hal ini dinamakan kebijakan kepala sekolah dalam mengartikulasikan tujuan-tujuan SMA Negeri 1 Watang Pulu.

Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa responden, tersirat harapan mereka yang sangat besar terhadap kebijakan-kebijakan kepala sekolah. Mereka pada umumnya sangat senang dengan kebijakan kepala sekolah yang selalu mengakomodir kepentingan dan kondisi para guru tanpa mengabaikan target yang telah ditetapkan bersama. Kepala sekolah selalu mengambil jalan tengah dan memiliki antisipasi rencana. Seperti dikemukakan oleh Drs. Muhammad Idris guru mata pelajaran ekonomi bahwa: “Bapak kepala sekolah senantiasa memperhatikan para gurunya dan selalu mengambil jalan tengah dalam menyelesaikan suatu masalah. Kami semua sangat senang dengan kebijakannya”.<sup>57</sup> Demikian juga halnya yang diutarakan oleh guru Fisika ibu Agussiani bahwa: “Pernah saya tidak bisa menunaikan kewajiban di sekolah karena suatu urusan keluarga dan ketika saya lapor di kepala sekolah, ternyata beliau membantu saya menemukan solusi sehingga tugas saya di sekolah tetap terpenuhi dan urusan keluarga juga bisa selesai.”<sup>58</sup>

Mencermati kedua hasil wawancara di atas, penulis melihat bahwa kepala sekolah menyadari perlunya memprioritaskan kepentingan para guru sebagai sumberdaya. Hal tersebut dilakukan secara formal melalui kebijakan-kebijakan yang dikeluarkannya dan realitas yang dirasakan oleh para guru juga membuktikan hal tersebut.

### 3) Memperbaharui motivasi para guru

---

<sup>57</sup> Muhammad Idris, Guru Ekonomi/Pembina IT, *Wawancara*, 25 Pebruari 2010, di ruang Komputer SMA Negeri 1 Watang Pulu.

<sup>58</sup> Agussiani, Guru Kimia, *Wawancara*, 25 Pebruari 2010. di Laboratorium SMA Negeri 1 Watang Pulu.

Motivasi merupakan keinginan atau semangat yang muncul dari dalam hati yang disebabkan oleh sesuatu. Penyebab munculnya semangat bisa dari dalam diri sendiri (internal) seperti faktor komitmen serta bisa berasal dari faktor eksternal seperti kebijakan kepala sekolah. Para guru di SMA Negeri 1 Watang Pulu saat penelitian ini dilaksanakan kelihatan semangat dan antusiasnya saat mereka membicarakan tentang program dan kebijakan kepala sekolah. Salah satu guru yang diwawancarai peneliti adalah guru ekonomi akuntansi ibu Lestari Wahyuni, mengemukakan: “Secara pribadi saya sangat senang dan termotivasi untuk segera menyelesaikan tugas-tugas saya, bahkan sangat enjoy karena kepala sekolah memahami kondisi kami”<sup>59</sup>.

Hal yang sama juga disampaikan oleh guru mata pelajaran ekonomi Bapak Abdul Basis, S.Pd., bahwa: “Berkat kebijakan kepala sekolah beberapa teman bisa melanjutkan sekolah di S2 termasuk saya, padahal prosedurnya agak rumit. Oleh karena itu rata-rata teman guru sangat termotivasi”.<sup>60</sup>

Berdasarkan hasil wawancara di atas, tersirat bahwa pada umumnya guru termotivasi karena kebijakan kepala sekolah yang mengakomodir kepentingan mereka tanpa mengurangi tugas mereka di sekolah.

## **B. Pembahasan**

### **1. Proses Implementasi Kebijakan Kepala Sekolah**

Kebijakan kepala sekolah pada umumnya bertujuan meningkatkan terjadinya proses pembelajaran. Proses implementasi kebijakan tersebut senantiasa berkaitan

---

<sup>59</sup> Lestari Wahyuni, Guru Akuntansi/Pembina Perpustakaan, *Wawancara*, 24 Pebruari 2010, di Perpustakaan SMA Negei 1 Watang Pulu.

<sup>60</sup> Abdul Basis, Guru Ekonomi, *Wawancara*, 24 Pebruari 2010, di ruang Guru SMA Negeri 1 Watang Pulu.

pada pelaksanaan program sekolah yang bersifat kesepakatan yang oleh kepala sekolah diambil jalan tengah atas kekeliruan penerapan aturan oleh individu guru.

Di lokasi penelitian, kebijakan kepala sekolah ada yang bersifat makro dan bersifat mikro. Kebijakan makro adalah kebijakan dalam bentuk program-program sekolah yang merupakan inisiatif dari kepala sekolah seperti : membentuk tim pengembang kurikulum; mengoptimalkan kegiatan MGMP; bekerjasama dengan lembaga luar; mengadakan pelatihan; mengadakan studi banding; dan memfasilitasi guru dan pegawai yang ingin melanjutkan sekolah; sedangkan kebijakan mikro adalah kebijakan dalam bentuk tindakan seperti: bila ada guru yang terlambat menyetor RPP mingguan maka diperpanjang waktunya 2-3 hari; bila guru terlambat mengajar maka jam mengajarnya akan diisi oleh wali kelas bersangkutan atau bila ada guru yang tiba-tiba tidak bisa mengajar pada jamnya maka guru mata pelajaran lainnya yang mengisinya; bila ada guru tidak bisa terlibat dalam suatu kepanitiaan yang resmi maka yang bersangkutan harus mengganti partisipasinya pada kegiatan berikutnya, apabila guru tidak cukup jam mengajarnya boleh mengajar ditempat lain.

Temuan-temuan empirik tersebut di atas, telah memperkuat hasil-hasil penelitian lainnya menyangkut pengaruh kebijakan kepala sekolah terhadap kinerja guru, Penelitian-penelitian tersebut pada umumnya membahas atribut kepala sekolah dan kebijakannya pada tingkat makro. Jadi, temuan kebijakan kepala sekolah yang bersifat mikro dalam penelitian di SMA Negeri 1 Watang Pulu ini sekaligus melengkapi penelitian-penelitian di atas.

Temuan penelitian ini juga sekaligus memperkuat beberapa model tentang implementasi kebijakan. Model-model yang dimaksud adalah Model Deskriptif dan Model Normatif yang keduanya secara tidak langsung diterapkan oleh kepala

sekolah SMA Negeri 1 Watang Pulu. Dengan demikian, maka fungsi dan atribut kepala sekolah dengan sendirinya juga terintegrasi dalam diri kepala sekolah pada saat mengambil putusan atas suatu kebijakan sebagaimana tertuang dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 13 tahun 2007 tentang Kompetensi Kepala Sekolah (kompetensi kepribadian, kompetensi manajerial, kompetensi kewirausahaan, kompetensi supervisi, dan kompetensi sosial).

Dampak dari semua kebijakan kepala sekolah adalah meningkatkan kinerja para guru. Temuan penelitian ini juga memperkuat statemen tersebut. Kebijakan kepala sekolah yang mengakomodir kepentingan guru-guru dengan tidak mengabaikan kepentingan sekolah justru makin membuat para guru bersemangat melakukan tugas dan kewajibannya, apalagi baik kebijakan makro maupun mikro di lokasi penelitian pada hakekatnya “memanjakan” para guru sebagai sumber daya yang harus dijaga. Sejalan dengan itu kebijakan kepala sekolah harus memiliki hubungan yang kuat dengan kinerja organisasi. Oleh karena itu untuk memelihara kinerja ataupun untuk meningkatkannya perlu adanya proses harmonisasi dalam organisasi sekolah, termasuk melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab masing-masing.

Membandingkan hasil-hasil penelitian sejenis seperti disebutkan di atas dengan temuan-temuan penelitian ini, penulis melihat adanya karakteristik tertentu yang tidak ditemukan dalam penelitian lainnya adalah kepala sekolah memiliki kompetensi pribadi dan kompetensi sosial yang baik karena tidak hanya menempatkan dirinya secara struktural melainkan juga mampu bersikap sebagai “teman” dengan para guru. Kemudian kepala sekolah mampu menyeimbangkan dan mengakomodir masalah-masalah guru baik secara pribadi maupun kolektif dengan

urusan-urusan di sekolah. Hal tersebut terjadi karena kepala sekolah memiliki pandangan bahwa guru bukanlah karyawan atau pegawai yang harus patuh pada aturan sekolah melainkan guru adalah sumber daya yang harus dijaga, dirawat, dikembangkan potensinya, sehingga kepala sekolah akan melakukan apapun untuk para gurunya.

Kebijakan kepala sekolah sangat erat kaitannya dengan model manajemen yang diterapkan. Pengembangan model manajemen berbasis sekolah (MBS) yang relatif masih baru memperlihatkan hasil cukup memuaskan terhadap kebijakan kepala sekolah. Peran kepala sekolah dimana sebelumnya harus mengikuti petunjuk dari instansi vertikal sampai pada masalah-masalah teknis kini telah mengalami perubahan-perubahan mendasar dengan reorientasi pada kemandirian sekolah dimana kewenangan disertai dengan tanggungjawab yang tinggi terhadap pengembangan sumber daya sekolah sekolah.

Berkaitan dengan hal tersebut dalam rangka mengimplementasikan kebijakannya, program pembinaan guru dan personil pendidikan tersebut sebagai suatu rangkaian kegiatan manajemen pendidikan dimana peran kepala sekolah sebagai supervise pendidikan memperlihatkan hasil cukup memuaskan.

Proses implementasi kebijakan adalah langkah-langkah yang ditempuh oleh kepala sekolah dalam menerapkan pemahamannya terhadap peraturan perundang-undangan atau peraturan pemerintah tentang pendidikan. Proses implementasi yang dimaksud dalam penelitian ini adalah: 1) Kepala sekolah mengadakan rapat awal tahun ajaran dengan para guru; 2) Kepala sekolah meminta masukan dari para guru; 3) Kepala sekolah menginstruksikan wakilnya untuk menjabarkan program pembelajaran, dan 4) Kepala sekolah mengadakan rapat koordinasi dengan para guru.

Hasil penelitian terhadap 35 informan tentang proses implementasi ini menunjukkan bahwa kepala sekolah melakukan kebijakannya dengan baik dan tepat. Langkah yang ditempuh kepala sekolah didasarkan pada pertimbangan *win-win solution* atau saling menguntungkan antara pihak sekolah dengan para guru sebagai ujung tombak pendidikan. kepala sekolah dengan fungsi-fungsi yang dimilikinya menempatkan para guru sebagai partner dan sebagai sumberdaya manusia yang harus dimaksimalkan keberadaannya. Berdasarkan pertimbangan itulah kepala sekolah senantiasa melibatkan guru dalam setiap kegiatan dan meminta masukan darinya.

Adapun bentuk-bentuk kebijakan kepala sekolah adalah: kebijakan dalam bentuk program dan kebijakan dalam bentuk tindakan. Adapun kebijakan dalam bentuk program adalah: 1) Memotivasi guru untuk selalu membuat rencana pembelajaran dan melakukan kontrak belajar dengan siswa; 2) Membentuk tim pengembang kurikulum dan sistem pengujian; 3) Mengoptimalkan kegiatan MGMP di sekolah untuk membahas materi dan strategi pembelajarannya; 4) Memanfaatkan media mengajar secara optimal agar penyerapan Siswa lebih tinggi; 5) Memberikan bimbingan belajar secara kontinyu; 6) Mengusahakan jaminan kerja sama yang lebih kondusif dengan masyarakat sekitar, lembaga terkait dan LSM-LSM untuk mengatasi kelengkapan sarana pendukung pendidikan; 7) Melakukan pelatihan/In House Training bagi Guru/Pegawai; 9) Studi banding ke sekolah lain yang telah melakukan program kurikulum berbasis kompetensi; 10) Pembinaan siswa yang lebih intensif dengan memperhatikan minat, bakat, dan karakter Siswa; dan 11) Memberikan ijin /tugas belajar bagi guru-guru untuk melanjutkan studi ke strata dua; sedangkan kebijakan dalam bentuk tindakan adalah: 1) Bagi guru yang

terlambat menyetor tugas RPP Mingguannya diberikan waktu tambahan 2-3 hari; 2) Guru yang terlambat mengajar di kelas akan diganti oleh wali kelas bersangkutan; 3) Guru yang tidak masuk mengajar menurut jadwalnya akan ditukar waktunya dengan mata pelajaran lain sehingga tidak mengalami kekosongan; dan 4) Guru yang tidak aktif pada satu kepanitiaan diharuskan menggantinya dengan aktif pada kepanitiaan berikutnya., guru yang cukup jam mengajarnya boleh mengajar ditempat lain.

## 2. Hasil implementasi Kebijakan Kepala Sekolah

Hasil temuan penelitian menunjukkan bahwa kinerja 35 guru SMA Negeri 1 Watang Pulu Kabupaten Sidrap dalam menjalankan tugas profesinya tergolong dalam kualifikasi tinggi. Kinerja guru yang dimaksud adalah menyangkut beberapa aspek, yaitu: (1) persiapan mengajar, (2) pelaksanaan proses pembelajaran, (3) evaluasi, (4) pengembangan profesi, dan (5) kedisiplinan.

Pembinaan kinerja guru perlu diperhatikan, agar kinerja yang selama ini ditunjukkan dapat dipelihara bahkan ditingkatkan sehingga hasil yang dicapai secara langsung berdampak pada mutu sekolah yang dibinanya.

Dalam meningkatkan kinerja guru, maka ada beberapa kemampuan yang harus dimiliki oleh seorang guru, yaitu: (1) kemampuan mengembangkan kepribadian, (2) menguasai bahan pelajaran, (3) menguasai dasar-dasar kependidikan dan pengajaran, (4) menyusun program pengajaran dan pengelolaan kelas, (5) menilai proses pembelajaran, (6) menangani administrasi sekolah, (7) melaksanakan kode etik guru, (8) menyelenggarakan program bimbingan dan penyuluhan, dan (9) mengembangkan profesinya. Dalam prakteknya kinerja guru dalam mengajar dibentuk dan dikembangkan oleh banyak faktor antara lain faktor personal guru, situasional, hubungan antara manusia di sekolah, bahan dan sumber belajar, siswa yang belajar, kondisi fisik yang ada, keadaan sosial ekonomi, dan faktor psikologi lainnya.



## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

1. Proses implementasi kebijakan kepala sekolah pada SMA Negeri 1 Watang Pulu Kabupaten Sidrap sebagai berikut : a. Langkah-langkah implementasi kebijakan ; terlaksananya rapat awal tahun ajaran dengan para guru; kepala sekolah meminta saran dari para guru; kepala sekolah membuat surat keputusan pembagian tugas; kepala sekolah menginstruksi wakilnya menjabarkan kegiatan bidangnya; dan kepala sekolah mengadakan rapat koordinasi bidang dan semua guru setiap bulan. b. Kebijakan kepala sekolah ada dua yaitu : (1) Kebijakan dalam bentuk program (Kebijakan Makro) menyangkut; Kepala sekolah menginstruksikan guru membuat rencana pembelajaran dan melakukan kontrak belajar dengan siswa; membentuk tim pengembang kurikulum dan sistem pengujian; mengoptimalkan kegiatan MGMP, menginstruksikan pemanfaatan media mengajar; melaksanakan bimbingan belajar, bekerjasama dengan lembaga swasta, lembaga pemerintah, dan masyarakat; mengadakan training bagi para guru dan pegawai; mengadakan studi banding ke sekolah lain; melaksanakan program pembinaan bakat, potensi siswa; dan kepala sekolah memberi kesempatan para guru dan pegawai untuk lanjut studi; (2) Kebijakan dalam bentuk tindakan (Kebijakan Mikro) berupa; guru yang terlambat menyeter RPP mingguan maka diperpanjang waktunya; bila guru terlambat mengajar maka jam mengajarnya akan diisi oleh wali kelas bersangkutan atau bila ada guru yang tiba-tiba tidak

bisa mengajar pada jamnya maka guru mata pelajaran lainnya yang mengisinya; bila ada guru tidak bisa terlibat dalam suatu kepanitiaan yang resmi maka yang bersangkutan harus mengganti partisipasinya pada kegiatan berikutnya, guru yang cukup jam mengajarnya boleh mengajar di tempat lain.

2. Hasil implementasi kebijakan kepala sekolah adalah meningkatnya kinerja guru yang meliputi : 1). Persiapan mengajar, 2). Pelaksanaan proses pembelajaran, 3). Evaluasi, 4). Pengembangan profesi guru, dan 5). Kedisiplinan yang berjalan efektif.

#### **.B. Implikasi Penelitian**

1. Kepala sekolah perlu meningkatkan kebijakan makro berupa program-program yang mendukung peningkatan kompetensi guru dan kebijakan mikro berupa peningkatan komunikasi personal, kemampuan memahami kondisi para guru, dan kemampuan inspirasi dan motivasi terhadap para guru dan pegawainya.
2. Guru secara pribadi perlu meningkatkan semua kompetensinya untuk mendukung kebijakan-kebijakan kepala sekolah dan kepala Sekolah perlu meningkatkan kegiatan penunjang yang mendukung kegiatan guru dalam mengembangkan kompetensinya, dan melibatkan lembaga eksternal untuk mendukung program pendidikan di sekolah.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ali, Mohammad, Ali. *Strategi Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Cet.X; Bandung: Angkasa, 1993.
- Anwar, Qamari Syaiful. *Profesi Jabatan Kependidikan dan guru sebagai Upaya Menjamin Kualitas Pembelajaran*, Jakarta, Uhamka Press, 2004.
- Arikunto, Suharismi. *Metodologi Penelitian*, Jakarta: Rineka Cipta, 2005.
- Arifin M, *Ilmu Pendidikan Islam suatu Tinjauan Teoritis dan Praktis Berdasarkan Pendekatan Interdisipliner*, Cet.V; Jakarta: Bumi Aksara, 2000.
- Chan Sam M, Tuti T Sam, *Kebijakan Pendidikan Era Otonomi Daerah*, Jakarta: RajaGarfindo Persada, 2005.
- Dahlan Y M, al-Barry dan, L.Lya Sofyan Yocub. *Kamus Induk Istilah Ilmiah Seri Intelektual*, Cet.I; Surabaya op.cit: Target Press, 2003.
- Daryanto. *Administrasi Pendidikan*, Cet.III; Jakarta:Rineka Cipta, 2005.
- Daulay, Putra Haidar. *Pendidikan Islam Dalam Sistem Pendidikan Nasional*, Cet.I; Jakarta: Kencana, 2004.
- Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Jakarta: Balai Pustaka, 2007.
- Departemen Pendidikan Nasional, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis sekolah*, Jakarta :Dikdasmen, 2000.
- Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahnya*, Semarang;Toha Putra, 1989.
- Hasibuan, Malayu. *Manajemen Dasar : Pengertian dan masalah*, Cet.VII; Jakarta:Bumi Aksara, 2007.
- Imran, Ali. *Kebijaksanaan Pendidikan di Indonesia :Proses, Produk & Masa depannya*,Cet.III; Jakarta: Bumi Aksara, 2008.
- Kholis, Nur. *Manajemen Berbasis sekolah, Teori Model dan Aplikasi*, Jakarta: Grasindo, 2003.
- Mahsun, Muhammad. *Pengukuran Kinerja sektor publik*, Yogyakarta: Universitas Gajah Mada Press, 2006.

- Moleong, Lexy J. *Metode Penelitian Kualitatif*, Cet.VIII; Bandung: Remaja Rosdakarya, 2000.
- Muhaimin, dkk., *Pemikiran Pendidikan Islam: Kajian Filosofis dan Kerangka Dasar Operasional*, Bandung: Trigenda Karya, 2007.
- Mulyasa, E. *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*, Bandung: PT. remaja Rosda Karya, 2007.
- , *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Cet.IX; Bandung: Rosda karya, 2007.
- , *Menjadi Guru Profesional, Menciptakan Pembelajaran Efektif dan Menyenangkan*, Cet.VII; Bandung: Remaja Rosda Karya, 2008.
- Munir, Abdullah. *Menjadi Kepala Sekolah Efektif*, Cet. I; Yogyakarta: Ar. Ruzz Media, 2008.
- Nata, Abuddin. *Metodologi Studi Islam*, Cet.IX ; Jakarta: Raja Garfindo Persada, 2004.
- Nawawi, Hadari. *Metode Penelitian Bidang Sosial*, Cet.III; Yogyakarta: Gajah Mada Press, 1998.
- Partanto, A. Pius. M.Dahlan al Barry, *Kamus Ilmiah Populer*, Surabaya: Arkola, 2001.
- Praja S. Juhaya, S. *Filsafat Ilmu*, Cet. I; Jakarta: Teraju, 2002.
- Rachmany, H, *Kepemimpinan dan Kinerja*, Jakarta: Yapensi, 2006.
- Republik Indonesia, *Undang-Undang N0.24 tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen*, Jakarta: Sinar Grafika, 2008.
- , *Peraturan Pemerintah No.19 Tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan*, Jakarta: BSNP, 2006.
- Rohiat. *Penerapan Kecerdasan, Emosional oleh Kepala Sekolah Dalam Pengeolaan SMK*, Jakarta: Uhamka, 2000.
- Sagala, Syaiful. *Kemampuan Profesional Guru dan Tenaga Kependidikan*, Cet.I; Bandung: Alfabeta, 2009.
- Sidi, Indrajati. *Menuju Masyarakat Belajar Menggagas paradigma Baru Pendidikan*, Jakarta: Paramadina, 2003.
- Sugiyono. *Metode Penelitian Pendidikan, Pendekatan Kuantitatif, kualitatif dan R&D*, Cet.VI; Bandung: Alfabeta, 2008.

Supyarogo, *Imam dan Tobroni. Metodologi Penelitian Sosial-Agama*, Bandung: Remaja Rosda karya, 2001.

Surakhmad, Winarno. *Pengantar Interaksi Mengajar-Belajar, Dasar dan tehnik Metodologi Pengajaran*, EdisiV, Cet.V ;Bandung: Tarsito, 1990.

Syarifuddin, *Hubungan antara Strategi Manajemen Konflik Organisasi oleh Kepala Sekolah, Iklim Sekolah, Insentif Guru, dan Motivasi Berprestasi Guru dengan Kinerja Guru Sekolah Menengah Kejuruan Negeri di Sulawesi Selatan*, Disertasi tidak dipublikasikan, Malang: Program Pasca Sarjana Universitas Negeri Malang. 2006.

*Undang-Undang dasar RI 1945 pasal 31 ayat 1 dan 3.*

Usman, Muh.Uzer, *Menjadi Guru Profesional*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2001.

Wahab, Abd. Azis. *Anatomi organisasi dan Kepemimpinan Pendidikan, telaah Terhadap organisasi Pendidikan*. Cet.I; Bandung: Alfabeta, 2008.

Wahyudi. *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Organisasi Pembelajaran (Learning Organization)*, Cet.I: Bandung, Alfabeta, 2009.

Wahjosumidjo. *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, Cet. I; Jakarta:PT.RajaGrafindo Persada, 1999.

**PERMOHONAN PENANDATANGANAN  
IJAZAH S 2 ( MAGISTER)  
PROGRAM PASCASARJANA UIN ALAUDDIN MAKASSAR**

1. N a m a : Abdul Rasyid
2. NIM : 80100208024
3. Jenis Kelamin : Pria
4. Tempat /tgl.Lahir : Balocci/ 15 Januari 1970
5. Alamat : Jl.Jend.Sudirman No.158 Pangkajene Sidrap
6. Kel./Desa : Majjelling
7. Kecamatan : MaritengngaE
8. Kab. Kota : Sidenreng Rappang
9. Propensi : Sulawesi Selatan
10. Tanggal/ Tahun Masuk : 2008
11. Tanggal/ Tahun Lulus : 28 Juni 2010
12. Konsentrasi : Pendidikan Agama Islam
13. IPK : 92,2 ( 3,75) A
14. Tanggal Pengajuan-  
Penandatanganan Ijazah : -
15. No. Seri Ijazah : -
16. Reg. PS.2 : -
17. Judul Tesis : Kebijakan Kepala Sekolah dan Kinerja Guru  
( Studi Terhadap Perspektif Pembinaan SMA  
Negeri 1 Watang Pulu Kabupaten Sidrap)

Mengetahui

Makassar, 5 Juli 2010

An.Direktur

Foto 3x4

Asisten Direktur 1,

Yang bersangkutan,

Prof. Dr. H. M. Qasim Mathar, M.A.

( Abdul Rasyid )

NIP. 19470821 197703 1 001

NIM. 80100208024



**Lampiran lampiran:**

**PEDOMAN WAWANCARA**

1. Bagaimana komentar anda tentang rapat awal tahun ajaran baru yang diselenggarakan oleh kepala sekolah?
2. Menurut Anda sikap sekolah yang meminta masukan dari para guru bagaimana?
3. Bagaimana efektifitasnya kerja wakil kepala sekolah menjabarkan program di bidangnya?
4. Bagaimana dengan rapat koordinasi yang sudah dijadwalkan bersama, apa efektif?
5. Apa pendapat anda apabila kepala sekolah selalu membuat SK setiap ada kegiatan?
6. Menurut Anda faktor-faktor apa yang menjadi kendala di sekolah dan apa solusinya?
7. Apa pendapat anda tentang kebijakan kepala sekolah dalam memotivasi guru untuk selalu membuat rencana pembelajaran dan melakukan kontrak belajar dengan siswa?
8. Bagaimana komentar anda menyangkut kebijakan kepala sekolah dalam membentuk tim pengembang kurikulum dan sistem pengujian?
9. Apa pendapat anda tentang kebijakan kepala sekolah mengotimalkan kegiatan MGMP di sekolah untuk membahas materi dan strategi pembelajarannya?
10. Bagaimana pemikiran anda menyangkut kebijakan kepala sekolah menginstruksikan pemanfaatan media mengajar secara optimal agar penyerapan siswa lebih tinggi?
11. Komentar anda tentang kebijakan kepala sekolah menginstruksikan pemberian bimbingan belajar secara kontinyu kepada siswa?
12. Apa pendapat anda tentang kebijakan kepala sekolah mengusahakan jaminan kerjasama yang lebih kondusif dengan masyarakat sekitar, lembaga terkait dan LSM?



13. Bagaimana menurut anda kebijakan kepala sekolah berinisiatif untuk melakukan pelatihan/in house training bagi guru/pegawai?
14. Apa pendapat anda tentang kebijakan kepala sekolah menginstruksikan studi banding ke sekolah lain yang telah melakukan program kurikulum berbasis kompetensi?
15. Bagaimana menurut anda kebijakan kepala sekolah mengadakan program pembinaan siswa yang lebih intensif dengan memperhatikan minat, bakat dan karakter siswa?
16. Bagaimana komentar anda tentang kebijakan kepala sekolah yang memfasilitasi guru untuk melanjutkan studi ke strata dua?



## TRANSKRIP WAWANCARA

### Proses implementasi

#### 1. Langkah-Langkah Implementasi

**Darwis, S.Pd:** Memang kepala sekolah sudah menjadwalkan untuk rapat awal tahun baru program untuk membicarakan rencana ke depan. (5 Maret 2010)

**Yuliani, S.Pd.:** Semua kelas belajar matematika dan terkadang itu merepotkan. Tapi, dengan adanya rapat awal tahun ajaran baru kami bisa terbantu mengatur jadwal supaya tidak padat. (5 Maret 2010)

**Lestari Wahyuni, S.Pd.:** Dalam rapat tersebut, kepala sekolah hanya memfasilitasi semua kepentingan para guru supaya jadwalnya terpenuhi semua. Jadi, kepala sekolah meminta masukan dari kami lalu beliau menyimpulkannya. (5 Maret 2010)

**Dra. Dalle Umar:** Semua guru senang bila setiap kegiatan sekolah selalu disertai dengan surat keputusan dan itu bernilai untuk kenaikan pangkat. (5 Maret 2010)

**Drs. Sudirman S:** Betul memang kebijakan kepala sekolah untuk menerbitkan surat keputusan pada setiap even sekolah supaya guru yang ditunjuk merasa memiliki dan aktif bekerja. (6 Maret 2010)

**Yusri Genda, S.Pd.:** Lumayan juga tugas yang harus dijabarkan dari program hasil rapat. Kepala sekolah mendistribusikan hal tersebut kepada saya dan teman lainnya untuk membantunya supaya program sekolah bisa terwujud. (5 Maret 2010)

**Muh. Alimin, S.Pd.,:** Tugas saya adalah menghitung alokasi penggunaan sarana belajar seperti ruangan, tempat duduk, laboratorium, dan sebagainya serta memastikan kondisinya masih layak pakai. (6 Maret 2010)

**Bohari, S.Pd.:** Saya melihat nilai dibalik kebijakan kepala sekolah untuk selalu mengadakan rapat koordinasi yaitu bisa terjalin silaturahmi, mencairkan suasana karena dalam sebulan pasti ada konflik kecil dengan para guru, dan sebagainya. (6 Maret 2010)

**Rustan Jalil, S.Pd.:** Manajemen yang bagus dilakukan oleh kepala sekolah karena selalu mengontrol perkembangan para guru melalui rapat koordinasi yang telah dijadwalkan sekali sebulan. (6 Maret 2010)

**Dra. Hj. Hadirah:** Melalui rapat koordinasi, banyak masalah yang bisa kita selesaikan karena banyak yang memberi pendapat atau mungkin ada yang pernah mengalami hal yang serupa”. (23 Pebruari 2010)

**Dra. Nawiah:** Sebenarnya hampir setiap hari kita para guru menghadapi masalah yang terkadang membingungkan penyelesaiannya. Tetapi, melalui rapat koordinasi dengan para guru dan kepala sekolah, masalah tersebut ada solusinya dari pengalaman teman-teman guru. (23 Pebruari 2010)

## **2. Bentuk-Bentuk Kebijakan**

### **a. Kebijakan Makro (Program)**

**Yusri Genda, S.Pd.:** Dalam rangka meningkatkan kinerja guru, kepala sekolah berinisiatif untuk membentuk tim khusus yang membahas masalah pengembangan kurikulum. (5 Maret 2010)

**Drs. H. Mursalim, M.Si.:** Sekolah ini selalu menjadi pusat kegiatan para guru se kecamatan dan juga dipercaya sebagai pengelola oleh Dinas Pendidikan. Namun, menjadi tugas saya sebagai tuan rumah untuk melayani para guru yang datang karena saya melihat dampak positif yang besar terhadap tingkat kompetensi para guru. (5 Maret 2010)

**Syahlan, S.S.:** Kebijakan kepala sekolah untuk terjun langsung memaksimalkan fungsi MGMP ternyata berdampak pada meningkatnya semangat para guru termasuk saya untuk berkembang dan belajar lebih banyak. Ketika saya melihat guru dari sekolah lain datang ke sini untuk mengikuti MGMP, saya melihat perubahan mereka dan itu inspirasi besar bagi kami. (26 Pebruari 2010)

**Arya Ronald Rahman:** Dalam pelajaran olah raga ini 90 persen adalah praktek di lapangan dan sisanya teori di kelas. Pertamanya, apabila ada materi praktek di luar kelas saya harus membawa siswa ke lapangan sepak bola umum dan itu menyita

waktu. Tapi sekarang sekolah sudah membangun lapangan di lingkungan sekolah dan sarana olah raga juga sudah lengkap seperti lapangan basket dan volly, matras, lapangan tennis meja. (3 Maret 2010)

**Drs. H. Mursalim, M.Si.:** Saya selalu mengikuti perkembangan-perkembangan terbaru dibidang pendidikan dan saat ini begitu banyak model pembelajaran yang ditemukan pakar pendidikan. Namun semua model tersebut memiliki persamaan, yaitu semuanya menggunakan alat bantu mengajar yaitu media pembelajaran. Oleh karena itulah, semua guru saya wajibkan untuk menggunakan media karena untuk kepentingan mereka juga. (3 Maret 2010)

**Dra. Hj. Hasnawati:** Semua orang tahu kalau mata pelajaran fisika atau IPA secara umum senantiasa jadi pilihan siswa dan jam pelajaran di sekolah juga banyak, namun demikian itu juga tidak cukup untuk mendalami materinya karena selalu ada percobaan. Oleh karenanya saya sangat senang dengan adanya kebijakan kepala sekolah memberikan pelajaran tambahan bagi siswa sebagai bentuk pendalaman. (4 Maret 2010)

**Drs. Amiruddin Hama:** mata pelajaran sejarah beda posisinya dengan biologi, fisika atau yang lain yang sifatnya pokok, kalau sejarah hanya tambahan dan bersifat umum. Jadi, tidak perlu pendalaman hanya pengayaan sudah cukup. (4 Maret 2010)

**Drs. H. Mursalim, M.Si.:** Saya berinisiatif untuk melibatkan bukan cuma orangtua siswa tetapi juga lembaga lain yang para guru anggap bisa membantu proses pembelajaran seperti LSM pendidikan, lembaga bimbingan belajar, penerbit buku, dan sebagainya supaya ada warna dalam pendidikan. (5 Maret 2010)

**Drs. H. Mursalim, M.Si.:** training sangat diperlukan bagi para pegawai dan guru untuk menyeimbangkan kondisinya yang selama ini sibuk berpikir. Semoga melalui kegiatan tersebut mereka bisa stabil dan sehat. (5 Maret 2010)

**Hj. Nurhani Musa:** Kami merasakan sendiri banyak perubahan setelah mengikuti training-training.,kami tambah semangat, perasaan plong, dan lebih memahami bagaimana menjalani kehidupan dan bekerja...”. (6 Maret 2010)

**Muzakkar, H, S.Pd., MA.:** Studi banding memang harus dilakukan, jangan hanya dalam negeri saja tujuannya, kalau perlu sekalian luar negeri. Saya sudah melihat bagaimana pendidikan di Australia maju dengan konsep yang mirip manajemen berbasis sekolah. Selain itu, para guru jug aperlu menimba ilmu atau tukar pikiran dengan guru dari sekolah yang lebih maju supaya termotivasi mereka. (7 Maret 2010)

**Drs. La Nangka:** Ternyata siswa kami rata-rata memiliki potensi yang luar biasa, tetapi selama ini kurang mendapat perhatian. Namun, melalui kebijakan dan program kepala sekolah kali ini yang membentuk kelompok ekstrakurikuler untuk

bidang olah raga dan seni memberikan peluang kepada siswa untuk memperlihatkan bakat mereka. (6 Maret 2010)

**Drs. H. Mursalim, M.Si.,:** Satu peraturan pemerintah yang selama ini dirasa cukup berat oleh para guru adalah mereka tidak boleh melanjutkan pendidikan dalam radius  $\pm 28$  km dari tempat dinas mereka dan apabila itu terjadi, maka perlu dikeluarkan surat tugas belajar dari sekolah atas izin instansi yang berwenang dan itu berarti mereka dibebastugaskan dari sekolah.

Di satu sisi saya memahami bahwa ada cara lain untuk mengakomodir semua kepentingan tersebut. Akhirnya, saya memutuskan bahwa para guru boleh sekolah lagi di Makassar tetapi belajar akhir pekan dan itu saya bicarakan dengan instansi berwenang yaitu BKD dengan alasan-alasan masa depan dan mereka menyetujui. (28 Februari Maret 2010)

**H. Taufan Ismail:** Sudah lama dia ingin melanjutkan sekolahnya, tetapi peraturan tidak membolehkan. Kepala sekolah sekarang cukup berani mengambil kebijakan dan ternyata berhasil diterima oleh instansi di atas. (27 Februari 2010)

#### **b. Kebijakan Mikro (Tindakan)**

**H. Mursalim:** Kita juga harus memaklumi kesibukan para guru terutama para ibu yang sering terlambat menyetor RPP Mingguannya. Makanya kebijakannya hanya memberi tambahan waktu paling lama 3 hari untuk disetor. Bila tidak maka surat peringatan akan dilayangkan pada yang melanggar. (28 Februari 2010)

**Hj. Nurhani Musa:** Kesibukan di rumah mengurus keluarga dan anak-anak sering membuat saya kelelahan sehingga berpengaruh pada kegiatan saya untuk membuat tugas RPP Mingguan. Ketika saya baru mau membuatnya, kepala sudah mulai berat, mata juga mulai mengantuk. Akibatnya, saya selalu terlambat menyetor tugas. Tapi, baiknya kepala sekolah yang memaklumi kondisi saya sehingga diberi waktu. (6 Maret 2010)

**Muh. Thamrin:** Kita selaku wali kelas harus selalu siap sedia mengganti guru mata pelajaran yang terlambat datang mengajar atau tidak masuk. Ini juga sudah kebijakan kepala sekolah untuk membantu guru yang tidak datang dan menjaga siswa supaya tidak berkeliaran. (1 Maret 2010)

**Agussiani:** Beberapa kali saya dadakan diminta mengganti guru mata pelajaran yang tidak jadi masuk mengajar karena suatu hal, tapi untungnya saya sudah siapkan materi-materinya di laboratorium sehingga siswa saya minta langsung masuk di laboratorium. (3 Maret 2010)

**H. Mursalim;** Sering ada guru sudah diterbitkan surat keputusan kepanitiaan untuk kegiatan sekolah dengan berbagai alasan, tetapi itu bisa dimengerti namun aturan tetap harus dilaksanakan karena sudah disepakati. Jadi, guru yang tidak memenuhi kewajibannya maka dia harus menggantinya pada kepanitiaan lainnya. (28 Pebruari 2010)

### **Hasil Implementasi**

**Agussiani:** Kami sekarang menyadari pentingnya membuat program pengajaran karena betul-betul memudahkan kami menyajikan materi serta membantu siswa mencapai target-target materinya...padahal sebelum ini kita tidak terlalu memprioritaskannya karena kesannya merepotkan. Tapi, setelah mendapatkan penjelasan dari kepala sekolah, semua kami lakukan. (3 maret 2010)

**Dra. Dalle Umar:** Penting sekali guru menjelaskan tujuan suatu materi supaya mereka bisa memahami maksud penjelasan guru.

Sering sekali siswa tidak paham penjelasan guru karena mereka banyak bermain, tetapi pada saat ditanya mereka tidak ada yang menjawab, sehingga guru yang menjelaskan intisari materinya. (3 Maret 2010)

**Hj. Nurhani Musa, S.Pd.;** Mata pelajaran Bahasa Jerman kadang tidak terlalu menarik bagi siswa sehingga guru butuh teknik untuk menghidupkan kelas dan salah satu caranya adalah banyak bertanya pada siswa. Terkadang perlu dicarikan solusi supaya guru tidak menjadi sumber utama informasi, caranya bila ada yang bertanya maka dilemparkan kepada siswa lain untuk menjawab dan ternyata hasilnya cukup efektif untuk menghidupkan suasana kelas. (23 Pebruari 2010)

**Dra. Hj. Hasnawati:** Diskusi dengan siswa pada dasarnya sangat efektif karena kita bisa tahu tingkatan pemahamannya sehingga ada ukuran bagi guru untuk menentukan selanjutnya. Tetapi, dampak dari diskusi adalah merangsang semangat siswa untuk berpikir. (4 Maret 2010)

**Dra. Dalle Umar:** Kepala sekolah meminta bantuan para guru untuk membimbing siswa yang nilainya agak rendah dan kami sudah melakukannya secara individu dan kelompok serta kepala sekolah sudah memberikan kami fasilitasnya. (25 Pebruari 2010)

**Drs. Thamrin:** Kegiatan ilmiah sangat penting bagi peningkatan kompetensi dan kinerja kami dan hal itu dipahami oleh kepala sekolah sehingga ada kebijakan bagi guru untuk bisa menghadiri berbagai kegiatan ilmiah. (1 Maret 2010)

**Yuliani, S.Pd.,:** Secara teori para guru sudah tahu teknik membuat karya tulis ilmiah, tetapi persoalan waktu dan kesibukan yang padat sehingga sampai sekarang belum fokus membuat tulisan, padahal kepala sekolah sudah memberi peluang besar. (3 Maret 2010)

**Syamsul Bahri, S.Pd.,:** Siswa sekarang rata-rata lebih banyak informasi daripada guru sehingga harus diimbangi dengan penciptaan suasana kelas yang nyaman untuk belajar, caranya dengan menggunakan variasi mengajar dan kondisional. (3 Maret 2010)

**Dra. Hj. Hadirah:** Komputer sangat membantu saya dalam mengelola perhitungan keuangan yang rumit dan hal itu perlu disajikan di dalam kelas, tetapi Focus belum ada sehingga laptop hanya jadi panduan materi saja di kelas. (4 Maret 2010)

**Muzakkar H, S.Pd., MA.,:** Beberapa teman guru meminta saya untuk membimbing mereka belajar dasar-dasar Bahasa Inggris dengan maksud mengembangkan profesionalisme mereka. (4 Maret 2010)

**Muh. Alimin, S.Pd.,:** Kita berusaha memanfaatkan waktu semaksimal mungkin dengan tidak berlama-lama di ruangan guru, jadi kita sebaiknya sudah ada di kelas bertepatan dengan bunyi bel peralihan mata pelajaran. (5 Maret 2010)

**Drs. Muhammad Idris:** Datang lebih awal ke sekolah itu disiplin yang bagus karena siswa bisa lihat kita datang, terutama yang ada mata pelajarannya jam pertama. (3 Maret 2010)

**Syahrani HB, S.Pd.,:** Terkadang kita tidak masuk mengajar karena hal yang sangat penting, maka untuk mengantisipasi kelas yang kosong kami tetap memberikan tugas pelajaran di kelas agar materi tetap berjalan. (4 Maret 2010)

### **Kendala yang dihadapi**

**Drs. H. Mursalim, M.Si.,:** Salah satu kendala yang kami alami saat ini adalah kurangnya tenaga pengajar sehingga sejumlah guru dirangkapkan mata pelajarannya. (25 Februari 2010)

**Hj. St. Ramlah, S.Ag.,:** Pada dasarnya kita masih butuh tenaga pengajar karena kami terkadang tidak mampu menangani kelas tanggungjawab kami. (25 Februari 2010)

**Drs. H. Mursalim, M.Si.:** Dengan kondisi sarana dan prasarana yang terbatas, kami berusaha menyesuaikan dengan target pembelajaran meskipun para guru terkadang tidak puas. Tetapi, mereka tetap semangat ”. (25 Februari 2010)

### **Faktor pendukung**

**Yusri Genda, S.Pd.:** Setiap kegiatan yang diadakan di sekolah ini selalu mendapat dukungan dari para guru dan mereka juga terlibat dalam kegiatan tersebut. (25 Februari 2010)

**Bohari, S.Pd.:** ada saat diadakan rapat koordinasi dan evaluasi, para guru diminta setiap saat komitmen mereka untuk saling mendukung demi kepentingan bersama dan itu ditunjukkan apabila ada kegiatan. (25 Februari 2010)

**Drs. Muhammad Idris:** Bapak kepala sekolah senantiasa memperhatikan para gurunya dan selalu mengambil jalan tengah dalam menyelesaikan suatu masalah. Kami semua sangat senang dengan kebijakannya. (25 Februari 2010)

**Agussiani:** Pernah saya tidak bisa menunaikan kewajiban di sekolah karena suatu urusan keluarga dan ketika saya lapor di kepala sekolah, ternyata beliau membantu saya menemukan solusi sehingga tugas saya di sekolah tetap terpenuhi dan urusan keluarga juga bisa selesai. (25 Februari 2010)

**Lestari Wahyuni:** Secara pribadi saya sangat senang dan termotivasi untuk segera menyelesaikan tugas-tugas saya, bahkan sangat enjoy karena kepala sekolah memahami kondisi kami. (24 Februari 2010)

**Abdul Basis, S.Pd.:** Berkat kebijakan kepala sekolah beberapa teman bisa melanjutkan sekolah di S2 termasuk saya, padahal prosedurnya agak rumit. Oleh karena itu rata-rata teman guru sangat termotivasi. (24 Februari 2010)

**Hj. Nurhani Musa, S.Pd.:** Pak kepala sekolah cukup mengerti bagaimana mendekati para guru karena orangnya cukup bagus hubungannya dengan kami dan itulah yang membuat kami segan. Selain itu, beliau juga bijak menyampaikan sesuatu sehingga kita tidak merasa tertekan atau terpaksa melakukan sesuatu. (23 Februari 2010)

**Drs. H. Mursalim, M.Si.:** Semua peraturan perlu dibijaki karena akibatnya bisa fatal, terkesan kaku dan monoton. Harus dipahami bahwa yang dihadapi adalah manusia juga sehingga perlu pendekatan kemanusiaan. (24 Februari 2010)



**Lampiran – Lampiran :**

**Foto - foto Kegiatan**



Foto Wawancara dengan Kepala Sekolah SMA Negeri 1 Watang Pulu



Foto Wawancara dengan Wakasek Humas SMA Negeri 1 Watang Pulu



Foto Wawancara dengan Guru Pembina OSIS SMA Negeri 1 Watang Pulu



Foto Wawancara dengan Guru Ekstra Kurikuler SMA Negeri 1 Watang Pulu





Foto Wawancara dengan salah satu Guru SMA Negeri 1 Watang Pulu



Foto Aktifitas di Perpustakaan SMA Negeri 1 Watang Pulu  
Lampiran – Lampiran

Foto - foto Kegiatan



Foto Dewan Guru SMA Negeri 1 Watang Pulu



Foto Penanganan Siswa & Guru yang terlambat





Foto Dewan Guru & Staf SMA Negeri 1 Watang Pulu pada saat Upacara



Foto Siswa-Siswi SMA Negeri 1 Watang Pulu Pada saat Upacara

Lampiran – Lampiran

Foto - foto Kegiatan



Foto Penghargaan & Piala SMA Negeri 1 Watang Pulu



Foto Drum Band SMA Negeri 1 Watang Pulu pada saat Upacara



Lampiran-Lampiran :



Papan Nama SMA Negeri 1 Watang Pulu



Tampak depan SMA NEGerI 1 Watang Pulu



Musalah SMA Negeri 1 Watang Pulu



Sarana olah raga SMA Negeri 1 Watang Pulu



## DAFTAR RIWAYAT HIDUP

### Identitas Diri:

Nama : Abdul Rasyid  
Tempat dan Tanggal lahir : Balocci, 15 Januari 1970.  
Jenis Kelamin : Laki-laki.  
Pekerjaan : Guru.  
Alamat  
1. Rumah : Jl. Jend.Sudirman No. 158 Pangkajene Kab. Sidrap.  
Provinsi Sulawesi Selatan.  
2. Kantor : Jl. Jend. Sudirman No. 69 A BojoE Kel. Arawa Kec.  
Watangpulu Kab.Sidrap.

### Nama Orang Tua

1. Ayah : Bakka ( Almarhum).  
2. Ibu : Hamindana ( Almarhumah).  
3. Anak ke : 3 dari 3 bersaudara.  
4. Isteri : Suriani S. S.Sos.  
5. Anak : -

### Riwayat Pendidikan:

1. Lulus SD Negeri 33 Mattoanging Pangkep Tahun 1983.
2. Lulus SMP Muhammadiyah Pangkep Tahun 1986
3. Lulus SPG Negeri Pangkep Tahun 1989.
4. Fakultas Tarbiyah / PAI IAIN Alauddin Ujung Pandang Tahun 1994.

### Riwayat Pekerjaan:

1. Petugas Konsultasi Lapangan (PKL) Departemen Koperasi Kabupaten Sidrap, Tahun 1996 sampai tahun 1998.
2. Guru SMP Negeri 5 Panca Rijang Kab. Sidrap tahun 1998 sampai tahun 2005.
3. Guru SMA Negeri I Watang Pulu Kab. Sidrap tahun 2005 sampai sekarang.
4. Kepala SMK Kesehatan Harapan Bangsa Kab. Sidrap Tahun 2008 sampai sekarang.

### Pengalaman Organisasi:

1. Ketua Ranting PGRI SMPN 5 Panca Rijang Kab. Sidrap tahun 1998-2004.
2. Wakil Ketua cabang PGRI Panca Rijang Kab. Sidrap tahun 2005-2009.
3. Bendahara DPD BKPRMI Kab. Sidrap tahun 2008 sampai sekarang.
4. Sekretaris MGMP PAI SMA/SMK Kab. Sidrap tahun 2006 sampai sekarang.